

**Nachwuchsausbildung im Profifußball:
Eine empirische Analyse von Schweizer Fußballclubs**

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades

doctor philosophiae (Dr. phil.)

vorgelegt dem Rat der Fakultät für Sozial- und
Verhaltenswissenschaften der Friedrich-Schiller-Universität Jena

von **Anna Wallebohr**

geb. am 05.09.1986 in Daun

am 27. Februar 2019

Gutachter:

1. Prof. Dr. Frank Daumann, Friedrich-Schiller-Universität Jena
2. Prof. Dr. Markus Breuer, SRH Hochschule Heidelberg

Tag der mündlichen Prüfung: 18.07.2019

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	VII
TABELLENVERZEICHNIS	VIII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IX
VORWORT	X
1 PROBLEMSTELLUNG UND VORGEHENSWEISE.....	1
1.1 Der Bietwettbewerb im europäischen Clubwettbewerb	2
1.2 Mobilität der Spieler	4
1.3 Herausforderungen und Chancen von kleinen Ligen.....	6
1.4 Die Schweiz als Untersuchungsland	7
1.5 Begriffliche Grundlagen	8
1.6 Aufbau der Arbeit	9
2 UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND UND FORSCHUNGSFRAGEN.....	11
2.1 Abgrenzung.....	11
2.2 Forschungsfragen und Hypothesen	13
3 ERKLÄRUNGSRELEVANTE RAHMENBEDINGUNGEN.....	15
3.1 Internationale Rahmenbedingungen.....	15
3.1.1 Ausbildungsentschädigung und Solidaritätsbeitrag	15
3.1.2 Home Grown Player Rule (UEFA)	17
3.1.3 6+5-Regel (UEFA).....	18
3.1.4 Financial Fair Play	18
3.1.5 Überblick Internationale Rahmenbedingungen und Regulierungen.....	19
3.2 Nationale Rahmenbedingungen	20
3.2.1 Stellenwert des Sports	20
3.2.2 Stellenwert des Fußballs.....	21
3.2.3 Institutionen im Schweizer Sport und Fußball	23
3.2.4 Bruttoinlandsprodukt und Bevölkerungszahl	27

3.2.5	Das Nachwuchsförderkonzept des Schweizerischen Fussballverbandes	28
3.2.6	Reglements und Regulierungen im Zusammenhang mit der NWA	31
3.3	Der Schweizer Profifußball im internationalen Vergleich.....	33
4	AKTUELLER FORSCHUNGSSTAND.....	37
4.1	Beurteilung des Erfolgs im Sport.....	37
4.1.1	Definition von Erfolg.....	37
4.1.2	Beurteilung des Erfolgs im Sport.....	38
4.1.3	Definition von Erfolg.....	39
4.1.4	Beurteilung des sportlichen Erfolgs im Profifußball	40
4.1.5	Beurteilung des Erfolgs in der Nachwuchsausbildung.....	41
4.2	Einflussfaktoren auf den sportlichen Erfolg	43
4.3	Erfolgsfaktoren in der Nachwuchsausbildung.....	44
4.3.1	Talentidentifikation (Suche und Auswahl)	46
4.3.2	Talententwicklung	47
4.3.3	Talentförderung (Makro-Ebene).....	49
4.3.4	Talentförderung (Club / Meso-Ebene).....	52
5	ERKLÄRUNGSRELEVANTE THEORIEN.....	58
5.1	Humankapitaltheorie (HKT).....	59
5.1.1	Grundlagen der HKT.....	59
5.1.2	Anwendung der HKT auf die NWA im Profifußball	60
5.2	Transaktionskostentheorie (TKT).....	64
5.2.1	Grundlagen der TKT	64
5.2.2	Anwendung der TKT auf die NWA im Profifußball.....	66
5.3	Ressourcen-Abhängigkeitstheorie (RBV).....	72
5.3.1	Grundlagen des RBV	72
5.3.2	Anwendung des RBV auf die NWA im Profifußball	76
5.4	Produktions- und Kostentheorie (PKT).....	78
5.4.1	Grundlagen der PKT	78
5.4.2	Anwendung der PKT in der NWA.....	79
5.4.3	Beurteilung der Effizienz und Effektivität von Sportorganisationen.....	83

5.5	Übersicht und Fazit	89
6	METHODISCHES VORGEHEN.....	91
6.1	Mixed Methods Research.....	91
6.2	Forschungsdesign.....	93
6.2.1	Phase 1: Exploration.....	94
6.2.2	Phase 2: Konkretisierung.....	97
6.2.3	Phase 3: Validierung (Fokusgruppen).....	103
7	ERGEBNISSE: BEURTEILUNG DES ERFOLGS IN DER NWA	105
7.1	Auf Ebene des Landes (Makro-Ebene)	105
7.1.1	Vorgehen.....	106
7.1.2	Ergebnisse.....	106
7.2	Auf Ebene des Clubs (Meso-Ebene)	108
7.2.1	Vorgehen.....	108
7.2.2	Ergebnisse.....	110
7.2.3	Vergleich der Indikatoren	116
7.3	Beantwortung der Forschungsfrage 1a und 1b	117
8	ERGEBNISSE: BESTANDTEILE DER NWA.....	119
8.1	Vorgehen	119
8.2	Ergebnisse	119
8.2.1	Vision.....	119
8.2.2	Ziele.....	120
8.2.3	Strategie	122
9	ERGEBNISSE: EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE NWA (MAKRO-EBENE)....	124
9.1	Vorgehen	124
9.2	Ergebnisse	124
9.2.1	Größe des Landes	125
9.2.2	Organisation	126
9.2.3	Ausbildung.....	128
9.2.4	Finanzierung.....	129

9.2.5	Gesellschaft.....	130
9.2.6	Herausforderung.....	131
9.2.7	Beantwortung der Forschungsfrage 2a.....	132
9.3	Prüfung der Validität der Resultate.....	134
9.3.1	Ressourcen-Abhängigkeitstheorie.....	135
9.3.2	Produktions- und Kostentheorie.....	137
10	ERGEBNISSE: EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE NWA (MESO-EBENE) ...	141
10.1	Vorgehen.....	141
10.2	Ergebnisse.....	142
10.2.1	Vision.....	142
10.2.2	Ziele.....	143
10.2.3	Strategie.....	145
10.2.4	Beantwortung der Forschungsfrage 2b.....	149
10.3	Prüfung der Validität der Resultate.....	151
11	DISKUSSION UND AUSBLICK.....	153
11.1	Einschränkungen.....	155
11.1.1	Beurteilung des Erfolgs in der NWA.....	156
11.1.2	Bestandteile der NWA in Schweizer Profifußballclubs.....	156
11.1.3	Überprüfung der Anforderungen an die Erfolgsfaktorenforschung.....	156
11.1.4	Einflussfaktoren auf die NWA (Makro-Ebene).....	157
11.1.5	Einflussfaktoren auf die NWA (Meso-Ebene).....	157
11.2	An den Beitrag anknüpfende Forschung.....	158
	EIDESSTATTLICHE VERSICHERUNG.....	159
	LITERATURVERZEICHNIS.....	160
	INTERVIEWVERZEICHNIS.....	184
	ANHANG.....	185

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schweizer Nationalspieler mit Migrationshintergrund	6
Abbildung 2: Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)	10
Abbildung 3: Ebenen bei der Betrachtung der Nachwuchsausbildung	12
Abbildung 4: Verteilung der Gelder der Sport-Toto-Gesellschaft	24
Abbildung 5: Regionalverbände des SFV	25
Abbildung 6: An den Meisterschaften der Swiss Football League teilnehmende Mannschaften seit 2003/04	26
Abbildung 7: Athletenentwicklung in der SFV-Nachwuchsförderung	29
Abbildung 8: Anzahl Kaderathleten pro Jahrgang im Förderkonzept des SFV	30
Abbildung 9: Anteil ausländischer Spieler seit 2009 (Super League und Europäischer Durchschnitt)	34
Abbildung 10: Der Talentbegriff	45
Abbildung 11: Einflussfaktoren auf den sportlichen Erfolg	51
Abbildung 12: Organisationsstruktur professioneller Fußballclubs in der NWA	54
Abbildung 13: Einkommensnachteil aus einer Sportkarriere gegenüber einer Schulkarriere	63
Abbildung 14: Einkommensvorteile aus einer Fußballkarriere gegenüber einer Schulkarriere	63
Abbildung 15: Erweitertes Markt-Hierarchie-Paradigma	65
Abbildung 16: Verfahren zur Strategiebildung auf Basis des ressourcenorientierten Ansatzes	73
Abbildung 17: Produktionsprozess für professionelle Sportorganisationen	81
Abbildung 18: Forschungsdesign des Dissertationsprojekts (eigene Darstellung)	94
Abbildung 19: Möglichkeiten zur Messung des Erfolgs	96
Abbildung 20: Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren	98
Abbildung 21: Zusammenfassende Bewertung der Anforderungen an die Erfolgsfaktorenforschung	101
Abbildung 22: Typologien von Erfolgsfaktoren	101
Abbildung 23: Ausgebildete Profispieler pro Jahr in allen Clubs (eigene Darstellung)	110
Abbildung 24: Summe der von den Clubs ausgebildeten Marktwerte zwischen 2000 und 2016 in Mio. € (eigene Darstellung)	111
Abbildung 25: Ausgebildete Anzahl an Spielern pro Club zwischen 2000 und 2016 (eigene Darstellung)	111
Abbildung 26: Anzahl Ausbildungsjahre pro Club zwischen 2000 und 2016 (eigene Darstellung)	112
Abbildung 27: Durchschnittlicher Marktwert der zwischen 2010 und 2016 ausgebildeten Spieler (eigene Darstellung)	112
Abbildung 28: Durchschnittliche Ausbildungszeit der zwischen 2010 und 2016 ausgebildeten Spieler (eigene Darstellung)	113
Abbildung 29: Anzahl BIG5-Spieler der zwischen 2010 und 2016 ausgebildeten Spieler (eigene Darstellung)	114
Abbildung 30: Herkunft der zwischen 2010 und 2016 ausgebildeten Spieler (eigene Darstellung)	114
Abbildung 31: Fact-Sheet BSC Young Boys (eigene Darstellung)	115
Abbildung 32: Bestandteile der NWA in Schweizer Fußballclubs (eigene Darstellung)	120
Abbildung 33: Ziele in der NWA in Schweizer Fußballclubs (eigene Darstellung)	122

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Forschungsfragen und Hypothesen	14
Tabelle 2: Übersicht internationaler Regulierungen (eigene Darstellung)	19
Tabelle 3: BIP pro Kopf und Bevölkerungszahl der wichtigsten europäischen Fußballligen (eigene Darstellung).....	27
Tabelle 4: Anzahl BIG5-Spieler nach Herkunftsländern (eigene Darstellung)	35
Tabelle 5: Vergleich der Rahmenbedingungen zwischen der Schweizer Liga und den BIG5-Leagues (eigene Darstellung)	36
Tabelle 6: Übersicht Vor- und Nachteile Indikatoren zur Beurteilung der NWA (eigene Darstellung).....	42
Tabelle 7: Übersicht Anwendung der Transaktionskostentheorie auf die NWA im Profifußball (eigene Darstellung)	71
Tabelle 8: Übersicht der Ressourcen in der NWA (eigene Darstellung).....	77
Tabelle 9: Ausprägung der Ziele von Sportorganisationen (eigene Darstellung).....	82
Tabelle 10: Beurteilung der Effizienz anhand von Kriterien.....	85
Tabelle 11: Kriterien zur Beurteilung der Effizienz von Sportorganisationen in der NWA (eigene Darstellung).....	89
Tabelle 12: Übersicht und Vergleich der Theorien (eigene Darstellung)	90
Tabelle 13: Ranking Erfolgsindikatoren auf Länderebene 2017/2018 (eigene Darstellung).....	107
Tabelle 14: Kennzahlen Spieler und Marktwerte pro Land (eigene Darstellung).....	115
Tabelle 15: Kennzahlen Berechnung des sportlichen Erfolgs in der NWA auf Clubebene im Vergleich (eigene Darstellung).....	117
Tabelle 16: Einflussfaktoren in der NWA auf Ebene des Landes (eigene Darstellung)	134
Tabelle 17: Relevanz und Bewertung vorhandener Ressourcen (eigene Darstellung).....	136
Tabelle 18: Beurteilung der Effizienz der NWA in Schweizer Profifußball (eigene Darstellung).....	140
Tabelle 19: Untersuchungsgruppen und Fallbeispiele	142
Tabelle 20: Einflussfaktoren auf die NWA auf Ebene des Clubs (eigene Darstellung)	150

Abkürzungsverzeichnis

BASPO	Bundesamt für Sport
BIP	Bruttoinlandsprodukt
Bspw.	Beispielsweise
CAF	Confederation Africaine de Football
CIES	Internationales Zentrum für Sportstudien
CL	Challenge League (2. Schweizer Liga)
ECA	European Club Association
EuGH	Europäische Gerichtshof
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FFP	Financial Fair-Play-Regeln
HKT	Humankapitaltheorie
MMR	Mixed Methods Research
NOC	Nationales Olympisches Komitee
NWA	Nachwuchsausbildung
PSF	Professionelles Sport Franchise Unternehmen
RBV	Ressourcen-Abhängigkeitstheorie
RSL	Raiffeisen Superleague (1. Schweizer Liga)
SFV	Schweizer Fussballverband
IFV	Innerschweizer Fussballverband
FVNWS	Fussballverband Nordwestschweiz
SFL	Swiss Football League
TAS	Tribunal Arbitral du Sport
TKT	Transaktionskostentheorie
UEFA	Union des Associations Européennes de Football
VBS	Eidgenössischen Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
WM	Weltmeisterschaft

Vorwort

Nachwuchsausbildung – ein wichtiges Element in allen Branchen, Disziplinen und im Alltag eines jeden. Unternehmen in der Wirtschaft fördern Nachwuchskräfte, um sie zu wertvollem Humankapital zu formen, welches langfristig den Erfolg sicherstellen soll. Universitäten und Hochschulen möchten wissenschaftlichen Nachwuchs hervorbringen, um die Forschung in den jeweiligen Disziplinen zu fördern und letztendlich ist auch die Erziehung eines jeden Kindes durch die Eltern und Lehrer eine spezifische Form der Nachwuchsförderung. Im Sport spricht man von Nachwuchsausbildung, wenn es um die Ausbildung von sportlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten geht, in der neben physischen Komponenten auch die Persönlichkeitsentwicklung sowie psychische Faktoren eine wichtige Rolle spielen. An der Ausbildung von vielversprechenden Talenten besteht im Sport ein besonderes Interesse, da die Leistung und der Wettkampf eine zentrale Idee des Sports sind und erfolgreiche Sportler als positive Repräsentanten von Vereinen, Verbänden und dem Staat wahrgenommen werden.¹ Aus diesem Grund sind nationale Sportsysteme bestrebt, Talente zu entdecken, gezielt zu fördern und damit Erfolge im Spitzensport zu erlangen.² Wenn man neben dem gesellschaftlichen Wert des Spitzensports die Entwicklung im Profifußball betrachtet, besonders auch hinsichtlich der wachsenden wirtschaftlichen Bedeutung, sollte der langfristigen und nachhaltigen Nachwuchsausbildung insbesondere in dieser Sportart sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft eine zentrale Rolle zukommen. Ist dem so?

Eine Umfrage der FIFA im Jahr 2006 zeigte, dass rund 264 Millionen Menschen Fußball spielen, darunter 22 Millionen Jugendliche, die von über 4 Millionen Trainern und Betreuern ausgebildet werden.³ Weiterhin investieren beispielsweise die Clubs der 1. und 2. deutschen Fußballbundesliga jährlich ca. 163 Mio. € in die Bereiche Jugend, Amateure und Leistungszentren.⁴ Das sind eindruckliche Zahlen, welche die Bedeutung der Sportart aber auch der Nachwuchsausbildung untermauern. Auch die nationalen und internationalen Verbände haben insbesondere aufgrund der steigenden Verschuldung von Clubs, u.a. bedingt durch Überinvestitionen in Spieler, die Bedeutung der Nachwuchsausbildung auch im wirtschaftlichen Sinne erkannt und Maßnahmen und Regulierungen zur Förderung des Nachwuchses eingeführt.

Zwar ist die Relevanz des Themas unbestritten und insbesondere im Bereich der Talentidentifikation, Talententwicklung und Talentförderung existieren zahlreiche Arbeiten, die sich mit der Ausbildung von Spielern in den einzelnen Teildisziplinen der Sportwissenschaft beschäftigen, jedoch fehlt bis heute eine systematische Analyse der **strukturellen Zusammenhänge**

¹ Güllich und Krüger (2013, S. 624).

² Güllich und Krüger (2013, S. 624).

³ Matthias Kunz (2007).

⁴ DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (2018).

und Einflussfaktoren auf den Erfolg in der Nachwuchsausbildung im Profifußball auf Club- und Länderebene.⁵

Die fehlenden Kenntnisse zu relevanten Einflussfaktoren auf den Erfolg in der Nachwuchsausbildung sind womöglich darauf zurückzuführen, dass sich die Wissenschaft noch kaum mit einer systematischen Methodik zur Beurteilung des Erfolgs in der Nachwuchsausbildung im Profifußball auseinandergesetzt hat. Eine Analyse der Erfolgsfaktoren ist ohne eine vorangegangene Definition und Beurteilung der abhängigen Variabel „Erfolg“ nicht möglich.

Die vorliegende Arbeit geht daher zum einen der Frage nach, wie man den Erfolg in der Nachwuchsausbildung beurteilen kann, zum anderen evaluiert sie die Einflussfaktoren auf den Erfolg in der Nachwuchsausbildung im Profifußball in der Schweiz. Die Erkenntnisse sollen Verantwortlichen von Clubs, nationalen und internationalen Verbänden helfen, die Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren auf die Nachwuchsausbildung und deren einzelne Bestandteile besser zu verstehen. Weiterhin liefern die Erkenntnisse wichtige Hinweise wie der wachsenden Herausforderung in der Transferpolitik über eine zielgerichtete und effiziente Förderung von jungen Talenten entgegengewirkt werden kann.

⁵ Auf Clubebene hat sich die European Club Association (ECA) erstmals der Thematik angenommen und einen umfassenden Bericht erstellt, der ausführliche Einblicke in die Nachwuchsausbildung erfolgreicher europäischer Fußballclubs gewährt und daraus Erfolgsfaktoren auf Clubebene ableitet, auf der die vorliegende Arbeit aufbaut (European Club Association, 2012).

1 Problemstellung und Vorgehensweise

„Der Anfang ist die Hälfte des Ganzen.“

Aristoteles

Die Ausbildung von Spielern - und damit Investitionen in Humankapital - wird als „fundamentaler Bestandteil des Sports“,⁶ „wichtiges Element zur Weiterentwicklung des Sports“,⁷ „Sprungbrett für nationalen und internationalen Erfolg“,⁸ „Teil der DNA eines Clubs“⁹ sowie als „Nährboden für die nächste Generation“ bezeichnet.¹⁰ Durch das Bosman-Urteil und die damit verbundene Aufhebung der Ausländerbeschränkung (vgl. Kapitel 1.1) sind die **Anreize, in die Ausbildung von Spielern zu investieren, gesunken**.¹¹ Die Clubs haben durch die geänderten gesetzlichen Rahmenbedingungen die Möglichkeit, die besten Talente auf dem internationalen Spielermarkt zu kaufen und in ihren Profiteams einzusetzen. Risiken bei der Investition in den Nachwuchs, z.B. die frühzeitige Abwanderung von Spielern oder die vorzeitige Beendigung der Karriere (Hold-Up-Risiko) entstehen beim Kauf von „fertig ausgebildeten“ Spielern nicht. Die internationalen Fußballverbände haben aufgrund dieser Entwicklung in den vergangenen Jahren **Regulierungen** eingeführt, die Anreize bieten, in den Nachwuchs zu investieren.¹² Gemäß Experteneinschätzung stehen jedoch die mit den Anreizsystemen verbundenen Einnahmen durch Kompensationsleistungen nur in Ausnahmefällen in Relation zu den Ausgaben einer langjährigen Spielerausbildung. Wichtiger ist es für Clubs, über die Ausbildung eigener Spieler das Risiko von Überinvestitionen beim Kauf von Spielern zu minimieren, weshalb **Investitionen in den Nachwuchs ein Mittel zur Reduktion der finanziellen Risiken** darstellen.¹³ Weiterhin belegen Analysen die Bedeutung von einem stabilen und relativ jungen Kader, um langfristig positive Ergebnisse zu erzielen.¹⁴ Aus diesem Grund wird die NWA auch als Langfristinvestment bezeichnet und sollte laut Experten Teil einer langfristigen und nachhaltigen Strategie im europäischen Clubfußball sein.¹⁵

⁶ Késenne (2011); Poli, Ravenel und Besson (2015b).

⁷ European Club Association (2012).

⁸ Hill und Sotiriadou (2016).

⁹ European Club Association (2012, S. 11).

¹⁰ Holt (2002).

¹¹ Késenne (2011).

¹² Ausbildungsentschädigung & Solidaritätsmechanismus (FIFA, 2015); Financial Fair Play (UEFA, 2012); Home Grown Player Rule (UEFA, 2014).

¹³ European Club Association (2012).

¹⁴ CIES (2017).

¹⁵ Strack und Baier (2009).

Die Bedeutung der NWA zeigen auch die breit gefächerten, kulturell vielfältigen und interdisziplinären Formen der Talentförderung in verschiedenen Ländern, in denen die jeweiligen Akteure Wege gefunden haben, um mit dem Druck im Profisport möglichst gut umzugehen.¹⁶ Daraus entstanden sind komplexe Systeme der NWA, die insbesondere im Profifußball jedoch nur partiell steuerbar sind,¹⁷ was besonders mit den internationalen und nationalen Rahmenbedingungen sowie Regulierungen zusammenhängt. Auf diese wird nachfolgend sowie in Kapitel 3 konkreter eingegangen.

1.1 Der Bietwettbewerb im europäischen Clubwettbewerb

Der sogenannte Bietwettbewerb im europäischen Clubwettbewerb hängt maßgeblich mit den **Folgen des Bosman-Urteils** zusammen. Jean-Marc Bosman war ein belgischer Profi-Fußballer, der beim europäischen Gerichtshof (EuGH) klagte, da der Club, bei dem er angestellt war (RFC Lüttich), eine zu hohe Ablösesumme verlangte und er sich dadurch in seiner Arbeitnehmerfreizügigkeit eingeschränkt sah. Der EuGH gab ihm Recht und entschied im Jahr 1995,¹⁸ dass Profi-Fußballer innerhalb der Europäischen Union Arbeitnehmer im Sinne des Vertrags der europäischen Gemeinschaft sind. Mit diesem Urteil ging das Verbot der Zahlung von Ablösesummen für Spieler mit auslaufenden Verträgen sowie die Aufhebung aller Ausländerbeschränkungen, die den Einsatz einer bestimmten Anzahl von Ausländern in einer Mannschaft einschränkten, einher. Sowohl mit dem Verbot der Zahlung von Ablösesummen als auch mit der Aufhebung der Ausländerbeschränkung, sind weitreichende Folgen im Profifußball verbunden.¹⁹

Die **Abschaffung der Ablösesumme** führte dazu, dass Vereine seit dem Bosman-Urteil längere Verträge mit den Spielern abschließen, um die Gefahr zu minimieren, dass ein Spieler vor Ablauf des Vertrages ohne die Zahlung einer Ablösesumme den Club verlässt.²⁰ Das heißt, dass Clubs seither die Spieler entweder vor Ablauf ihres Vertrages verkaufen, damit sie vom aufnehmenden Club eine Ablösesumme erhalten,²¹ oder frühzeitig den Vertrag des Spielers verlängern. Es gibt dennoch immer wieder Fälle, bei denen Clubs sich nicht über die Ablösesumme eines Spielers einigen können und bei dem der Spieler trotz Wechselwunsch an seinen aktuellen Arbeitnehmer gebunden bleibt, bis sein Vertrag ausläuft. Ein prominentes Beispiel dafür ist Robert Lewandowski, der 2014 trotz eines Marktwerts von 50 Mio. Euro ablösefrei von Borussia Dortmund zu Bayern München wechselte.

¹⁶ Holt (2002).

¹⁷ Schafer (2011).

¹⁸ EuGH C-415/93.

¹⁹ Eine ausführliche Darstellung des Prozesses zu den politischen Regulierungen im Profifußball liefert Meier (2005)

²⁰ Antonionioni und Cubbin (2000); Feess und Muehlheusser (2003).

²¹ Ericson (2000); Antonionioni und Cubbin (2000).

Die **Aufhebung der Ausländerbeschränkungen**, nach denen in einigen Ländern nur eine bestimmte Anzahl von Ausländern in einer Mannschaft eingesetzt werden durften, führten im Vergleich zur Abschaffung der Ablösesumme zu größeren Konsequenzen für die Clubs im europäischen Fußball. Mit dem Wegfall der Ausländerklausel hat sich nicht nur die Anzahl ausländischer Spieler in den nationalen Ligen erhöht,²² die noch immer wachsende Internationalisierung und Mobilität der Spieler im Profifußball hat auch eine Instabilität in der Zusammensetzung der Mannschaften zur Folge.²³ So hat sich z.B. die durchschnittliche Anzahl der Spieler, die für den Saisonstart rekrutiert werden, von 9,1 im Jahr 2009 auf 10,7 im Jahr 2016 erhöht.²⁴ Positiv hingegen wirkt sich die Internationalisierung auf die Leistungsfähigkeit²⁵ und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Clubs aus: Man spricht von einem gewissen „knowledge-spillover“, bei dem die Spieler durch den Einsatz in besseren Teams ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten weiterentwickeln.²⁶ Da jeder Club anstrebt, die stärksten Spieler in der eigenen Mannschaft zu haben, ist aufgrund der Aufhebung der Ausländerbeschränkung seit den 90er Jahren ein Bietwettbewerb um die knappe Ressource Talent entstanden. Die besten Spieler konzentrieren sich aufgrund des Coase-Theorems²⁷ in Europa in den finanzstärksten Clubs, welche wiederum durch ihren sportlichen Erfolg von zusätzlichen „Einnahme-Töpfen“ wie den Erlösen aus der Champions League profitieren. Die Entwicklung wird unter anderem anhand der starken Zunahme des Umsatzes und der Personalkosten in den großen Ligen seit der Öffnung des Spielmarkts deutlich.²⁸ Zwischen 2004/2005 und 2015/2016 haben sich neben dem gesteigerten Umsatz aller Vereine der 1. Bundesliga (von 1 Mrd. zu 3 Mrd. Euro) auch die Personalkosten für den Spielbetrieb verdoppelt und die Transferausgaben sogar von jährlich 100 Mio. auf fast 500 Mio. Euro verfünffacht.²⁹ Dies führt zu einem zunehmenden sportlichen und finanziellen Ungleichgewicht im europäischen Clubwettbewerb.³⁰

Im Hinblick auf die NWA hatte das Bosman-Urteil zur Folge, dass ausländische Spieler die Plätze in den Mannschaften blockieren und Nachwuchsspieler weniger Spielpraxis erhalten.³¹ Dadurch haben sie geringere Chancen den Sprung zum Profispieler zu schaffen. Eine Studie

²² Cachay und Riedl (2002).

²³ Késenne (2007); Milanovic (2005).

²⁴ Poli, Ravenel und Besson (2016a, S. 1).

²⁵ Cachay und Riedl (2002).

²⁶ D. Baur und Lehmann (2008, S. 12).

²⁷ Das Coase Theorem besagt, dass Teilnehmer eines Marktes Probleme, die durch externe Effekte (wie beispielsweise die Aufhebung der Ausländerbeschränkung) entstehen, durch Verhandlung selber lösen können. Dabei bleiben jedoch Verteilungsprobleme unberücksichtigt und es kommt nur zu einer kurzfristigen Problemlösung. Rottenberg (1956).

²⁸ Ziebs (2002).

²⁹ Statista (2017).

³⁰ Késenne (2011).

³¹ Geyer und Dilger (2009).

von Poli, Ravenel und Besson (2016b) zeigt, dass der Spielanteil von einheimischen Nachwuchsspielern zwischen 2009 und 2015 konstant von 12,0 auf 10,7% zurückgegangen ist und die Präsenz von den im eigenen Club ausgebildeten Spielern ebenfalls von 23,0% im Jahr 2009 auf 19,2% im Jahr 2016 abgenommen hat. Parallel dazu hat der Anteil an ausländischen Spielern 2016 einen neuen Rekord erreicht: er lag bei 38,7%, was einem Anstieg um 3,9% seit 2009 entspricht.³² Daraus resultiert die Gefahr, dass das Leistungsniveau der einheimischen Spieler sinkt, wenn hauptsächlich Spieler aus dem Ausland zum Einsatz kommen.³³ Dem widersprechen jedoch Studien, die belegen, dass – vermutlich durch den „knowledge spillover“ – sogar positive Auswirkungen auf die Leistungen der Nationalmannschaften zu spüren sind.³⁴ Nichtsdestotrotz sind die Anreize der Clubs, in den eigenen Nachwuchs zu investieren, gesunken.³⁵ Késenne (2011) erachtet es in diesem Zusammenhang als große Gefahr und Fehler, die Spielergehälter weiter zu erhöhen und die Investitionen in den Nachwuchs zu stoppen. Stattdessen empfiehlt er, auf internationaler Ebene sowie auch auf Ebene der Ligen und Verbände Regulierungen einzuführen, die Clubs Anreize bieten, wieder vermehrt in den eigenen Nachwuchs zu investieren. Die FIFA und UEFA sowie auch einige nationale Verbände sind dieser Forderung bereits nachgekommen. Beispielsweise erhalten Clubs über die Ausbildungsentschädigung und den Solidaritätsmechanismus Kompensationsleistungen, die es ihnen ermöglichen, auch wirtschaftliche Ziele bei der NWA zu verfolgen (vgl. Kapitel 3.1). Dennoch sind insbesondere kleine Ligen nicht davor geschützt, dass die Investitionen in größere Ligen abwandern. Auf diese durch das Bosman-Urteil ausgelöste Thematik der steigenden Mobilität von Spielern geht das folgende Kapitel detaillierter ein.

1.2 Mobilität der Spieler

Der wichtigste Grund für die Migration von Berufsfußballern ist das wirtschaftliche Gefälle zwischen den einzelnen Ligen. Das Gesetz von Angebot und Nachfrage funktioniert im Fußball genauso wie in anderen Märkten. Höhere Gehälter veranlassen Spieler, ihr Heimatland zu verlassen, um in ihrer, im Vergleich zur beruflichen Karriere verhältnismäßig kurzen sportlichen Karriere, das maximale Einkommen zu erzielen.

Die Abwanderung von Profifußballern ist in Wissenschaft und Praxis ein viel diskutiertes Thema. Aufgrund der Interdisziplinarität wirft es eine Reihe von Fragen auf, die sich auf die politische Ökonomie des Spitzensports beziehen, aber auch Fragen über nationale Identität,

³² Die Stichprobe bestand aus Spielern der 31 stärksten Ligen der UEFA-Mitgliedsländer. In diesen Ligen wurde der prozentuale Anteil der Spielminuten von einheimischen Fußballern unter 22 Jahren zwischen dem 1. Juli 2009 und dem 31. Dezember 2015 untersucht.

³³ Cachay und Riedl (2002, S. 240).

³⁴ Maguire und Pearton (2000); Milanovic (2005).

³⁵ Késenne (2011).

Staatsbürgerschaft, Arbeitsfreiheit und die Einbeziehung oder Ausgrenzung von Migranten. Taylor (2006) fasst in einem Artikel die wichtigsten Beiträge zur Migration im Profifußball zusammen und analysiert diese kritisch. Aufgrund seiner historischen Betrachtung kommt er zum Schluss, dass die Fußballmigration bereits eine lange Geschichte hat und die Bewegung der Fußballer zwischen Ländern und auch Kontinenten nicht nur ein Produkt der gegenwärtigen Wirtschafts- und Machtverhältnisse des Weltfußballs ist. Die komplexen Verbindungen zwischen bestimmten Ländern oder Ländergruppen und ihre zum Teil tiefen politischen, sozialen, kulturellen und historischen Wurzeln beeinflussen ebenso die Migration im Profifußball. Dennoch hat sich die weltweite Abwanderung von Fußballspielern in den europäischen Spitzenligen im letzten Jahrzehnt stark beschleunigt.³⁶ Auch der Zeitpunkt des Wechsels bei jungen Profifußballern in ein anderes Land ist gesunken, dies zeigt eine Analyse von Poli, Ravenel und Besson (2016c): Zwischen 2009 und 2015 ist das Durchschnittsalter der Spieler bei ihrer ersten internationalen Fußballmigration in den 31 größten europäischen Ligen von 22,2 auf 21,7 Jahren gefallen. Im internationalen Vergleich kommen weltweit die jüngsten Spieler aus der CAF (Confederation Africaine de Football; kurz: CAF).³⁷

Der Zustand der wachsenden Mobilität von Spielern in jungen Jahren spiegelt sich auch darin wieder, dass immer weniger der Spieler in den U22-Teams aus den eigenen Jugendakademien der Vereine kommen.³⁸ Oftmals wechseln die Spieler kleiner Konföderationen, wie z.B. der CAF, nicht gleich in die stärksten Ligen, sondern versuchen, den Sprung über kleinere europäische Ligen zu schaffen.³⁹ Deshalb profitieren auch Ligen wie die Schweiz vom Zustrom von Spielern mit Migrationshintergrund und machen den Fußball im jeweiligen Land international wettbewerbsfähiger.⁴⁰ Am Beispiel der Schweiz zeigt sich auch der Einfluss von Politik auf die Migrationsbewegung. So waren im Kader der Weltmeisterschaft (WM) in Brasilien 2014 von den insgesamt 23 Spielern des Schweizer WM-Kaders 15 Spieler in der Schweiz ausgebildete und eingebürgerte Spieler mit Migrationshintergrund (65%), die einen Anteil am Gesamtmarktwert des WM Kaders von 75% hatten (vgl. Abbildung 1). Viele dieser Spieler stammen aus Albanien, da ihre Familien während des Kosovo-Kriegs zwischen Albanien und Serbien, in die Schweiz geflüchtet waren.

³⁶ Magee und Sugden (2002).

³⁷ FIFA (2016).

³⁸ Poli, Ravenel und Besson (2016c).

³⁹ Darby, Akindes und Kirwin (2007) analysierten den „Handel“ mit afrikanischen Fußball-Spielern seit der Einrichtung von Fußball „Akademien“ in Afrika in den 90ern. Sie argumentieren, dass der Transit afrikanischer Fußballer nach Europa und die Rolle der Fußball-Akademien in diesem Prozess als eine Form neokolonialer Ausbeutung und Verarmung der Entwicklungsländer in den Industrieländern zu verstehen ist.

⁴⁰ Hess (2013).

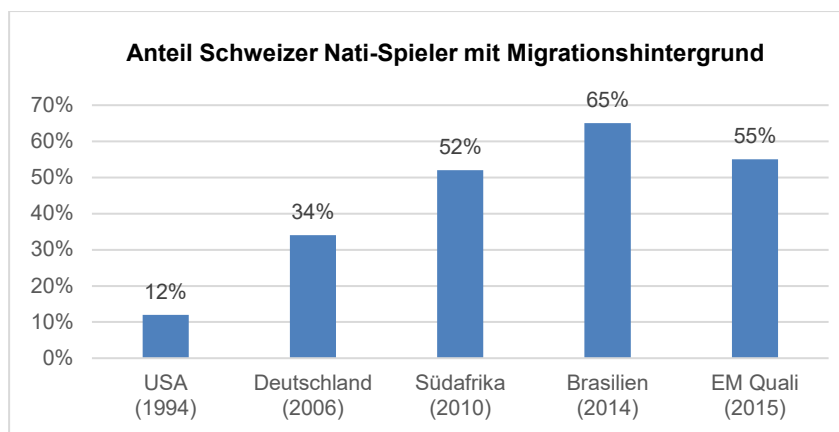


Abbildung 1: Schweizer Nationalspieler mit Migrationshintergrund⁴¹

Auch Länder wie Frankreich und Belgien, Deutschland und Österreich oder Deutschland und die Türkei haben alle enge Verbindungen außerhalb des Fußballs, sei es aufgrund einer gemeinsamen Sprache, der räumlichen Nähe oder der Präsenz großer Einwanderergruppen.⁴² Neben politischen Gründen haben auch die Steuersätze der Länder einen Einfluss auf die Wahl des Arbeitsorts der Spieler. Kleven, Landais und Saez (2013) untersuchten die Auswirkungen von Spitzensteuersätzen auf die internationale Migration von Fußballspielern in 14 europäischen Ländern. Die Resultate aus Fallstudien und einer multinominalen Regression weisen darauf hin, dass niedrige Steuern Profisportler anziehen und inländische Spieler mit geringeren Fähigkeiten verdrängen.

Die genannten wirtschaftlichen und politischen Gründe führen zu einer steigenden Anzahl an Migrationsbewegungen und stellen kleine Ligen vor verschiedene Chancen und Herausforderungen, auf die im Kapitel 1.3 näher eingegangen wird.

1.3 Herausforderungen und Chancen von kleinen Ligen

Zu kleinen Ligen zählen grundsätzlich alle Ligen, die an europäischen Clubwettbewerben teilnehmen und nicht zu den fünf größten Ligen – den sogenannten BIG5-Leagues (England, Deutschland, Spanien, Italien und Frankreich) – zählen.⁴³ Die ökonomischen Möglichkeiten einer Liga werden hauptsächlich von der Größe und Finanzkraft des vorhandenen Zuschauerpotenzials, der Popularität der Sportart und dem damit einhergehenden Engagement der

⁴¹ Reinhard (2016).

⁴² FIFA Transfer Matching System GmbH (2016).

⁴³ Dazu zählen aktuell (2018) folgende Ligen: Kroatien, Italien, Portugal, Serbien, Dänemark, Schweiz, Niederlande, Belgien, Norwegen, Österreich, Schweden, Schottland, Griechenland, Slowakei, Tschechische Republik, Polen, Ungarn, Armenien, Zypern, Albanien und die Ukraine.

Sponsoren und Medien bestimmt.⁴⁴ Clubs aus den finanzstarken BIG5-Leagues haben aufgrund ihres größeren Marktpotentials Wettbewerbsvorteile bei der „Verwertung von Talent“ in Bezug auf Zuschauer-, Fernseh- und Werbeeinnahmen. Die Folge ist, dass die besten „selbst produzierten“ Spieler aus den kleinen Ligen in größere Ligen abwandern. Baur und Lehmann (2008, S. 3) fassen dies treffend wie folgt zusammen:

„Hence poorer countries are rather exporters, richer countries importers“

Weiterhin können kleine Ligen aufgrund der finanziellen Ressourcen nicht dieselben Summen in die NWA investieren und haben gleichzeitig auch nicht die Möglichkeit auf dem internationalen Spielermarkt um die besten Spieler mitzubieten. Aus den genannten Rahmenbedingungen resultiert, dass kleine Ligen vor der **Herausforderung** stehen, ihre eingeschränkten finanziellen Mittel möglichst effizient in der NWA einzusetzen, um langfristig sowohl sportlich als auch finanziell erfolgreich zu sein. Wird die Ausbildung in kleinen Ligen vernachlässigt, steigt die Gefahr, sich durch Überinvestitionen beim Kauf von Spielern zu verschulden. Gleichzeitig müssen die Verantwortlichen einen Weg finden, um Spieler in der eigenen Liga zu halten oder zum richtigen Zeitpunkt an einen Club der größeren Ligen zu verkaufen, um den höchstmöglichen Gewinn zu erwirtschaften. Dies äußert sich in der Fähigkeit der Clubs, ihre verfügbaren Ressourcen sowohl auf kommerzieller als auch auf sportlicher Ebene bestmöglich zu nutzen.⁴⁵ Davon sind nicht nur Clubs kleinerer Ligen betroffen, auch Clubs aus starken Ligen, die nicht mit den finanzstärksten Clubs ihrer Liga mithalten können, müssen Strategien entwickeln, um mithilfe der NWA langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Aus der wachsenden Mobilität ergeben sich auch **Chancen** für kleine europäische Ligen. Wie in Kapitel 1.2 bereits erwähnt, nutzen Spieler aus anderen Konföderationen die Spielzeit in Clubs in kleineren Ligen, um sich auf dem europäischen Fußballmarkt zu präsentieren und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln, damit sie anschließend den Sprung zu einem der Top-Clubs schaffen. Eine weitere Chance besteht darin, dass sich der Verlust von den Top-Spielern eines Landes positiv auf die Leistung der Nationalmannschaft auswirken kann, da die Spieler in anderen Clubs auf einem höheren Niveau spielen⁴⁶ und so ebenfalls ihre Fähigkeiten weiterentwickeln und sie produktiv für ihr Land bei internationalen Turnieren einsetzen können.

1.4 Die Schweiz als Untersuchungsland

Die Schweiz wurde unter den kleinen Ligen als Untersuchungsland ausgewählt, da sie im Vergleich zu anderen kleinen Ligen relativ erfolgreich ist. Dies zeigt das Ranking der Schweiz

⁴⁴ Thomé (2003).

⁴⁵ Poli, Ravenel und Besson (2017).

⁴⁶ Maguire und Pearton (2000).

innerhalb der FIFA-Weltrangliste (Platz 6, Januar 2018) sowie die Anzahl an Spielern in den BIG5-Leagues, die in der Schweiz ausgebildet wurden.⁴⁷ Das Abwanderungsproblem ist in der Schweiz als relativ kleiner Fußballmarkt und aufgrund der geographischen Nähe zu den BIG5-Leagues, besonders relevant. Im Vergleich mit anderen kleinen Ligen ist die Schweiz mit zusätzlichen Herausforderungen, wie z.B. hohen Ausbildungskosten,⁴⁸ lukrativen alternativen Karrieremöglichkeiten, einer geringen Bevölkerungszahl sowie Konkurrenz durch weitere populäre Sportarten wie z.B. Eishockey, konfrontiert. Die Gründe für den Erfolg führen Experten teilweise darauf zurück, dass in der Schweiz bereits sehr früh ein innovatives Konzept (Ausbildungslabel) entwickelt wurde, um langfristig eine hohe Ausbildungsqualität zu gewährleisten. Vergleichbare Konzepte sind heutzutage im Profifußball jedoch international weit verbreitet. Daher kann dies nicht allein ausschlaggebend für den Erfolg der Schweiz sein. Weiterhin führen Experten den Erfolg auf den Migrationsanteil der Schweizer Bevölkerung zurück,⁴⁹ die den sozialen Aufstieg über den Fußball schaffen möchten. Doch auch diese These kann nicht eindeutig belegt werden, da auch in anderen Ländern eine hohe Migration vorliegt.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Folgen der Öffnung des Spielermarkts und der damit einhergehenden Entwicklung im Profifußball, die Relevanz der NWA insbesondere für kleine Ligen aufzeigt. Aufgrund der Besonderheiten der Schweizer Liga sowie des augenscheinlichen Erfolgs der Schweiz in der NWA wird die Schweiz als Untersuchungsgegenstand aufgegriffen. Bevor dieser näher eingegrenzt und auf die Forschungsfragen eingegangen wird, werden die wichtigsten begrifflichen Grundlagen und der Aufbau der Arbeit erläutert.

1.5 Begriffliche Grundlagen

Für eine tiefgehende Auseinandersetzung mit der Nachwuchsausbildung im Profifußball gilt es zunächst, die wichtigsten Begriffe zu definieren.

Profifußball: Der Profifußball unterscheidet sich gegenüber dem Amateursport oder Breitensport dahingehend, dass die Spieler mit der Ausübung des Fußballsports ihrem Beruf nachgehen. Die Unterscheidung zwischen einem Profi- und Amateurspieler erfolgt in der Regel anhand eines im jeweiligen Land festgelegten Betrag für den Lohn.

Nachwuchsausbildung und Nachwuchsspieler: Unter der Nachwuchsausbildung (NWA) wird die Ausbildung von Fußballspielern im ganzheitlichen Sinne verstanden. Darunter ist sowohl die sportliche als auch schulische und pädagogische Ausbildung zu verstehen. Der für

⁴⁷ CIES (2017).

⁴⁸ Durch „Global Sourcing“ können die hohen Kosten der Ausbildung und die damit verbundenen Risiken der Clubs ausgelagert werden, um massive Ausbildungs- und Opportunitätskostenvorteile anderer Länder zu nutzen.

⁴⁹ Sportarten mit einem besonders geringen Ausländeranteil sind Schießen, Eishockey und Unihockey sowie in geringerem Ausmaß Volleyball, Walking, Aqua-Fitness, Turnen, Ski Alpin, Skitouren und Langlauf. (Lamprecht, Fischer & Stamm, 2014, S. 29).

den Leistungs- und damit Profifußball relevante Ausbildungszeitraum eines Spielers bezieht sich auf das Alter von 15 bis 21 Jahren, weshalb Fußballspieler dieses Altersbereichs als Nachwuchsspieler bezeichnet werden.

Eigengewächse: Als Eigengewächse (engl. Home Grown Player) werden Spieler bezeichnet, die mind. 3 Jahre im Alter zwischen 15 und 21 Jahren im eigenen Land oder Club ausgebildet wurden.

Legionäre: Legionäre sind Profispieler, die außerhalb ihres Ausbildungslandes professionell tätig sind. Ein Schweizer Legionär ist demnach ein Spieler, der in der Schweiz ausgebildet wurde (siehe Eigengewächs) und jetzt in einem ausländischen Club, z.B. in Deutschland, als Fußballprofi tätig ist.

Ausländer / ausländische Spieler: Unter den Begriff Ausländer fallen Spieler, deren Herkunftsland nicht mit dem Landesverband ihres aktuellen Clubs übereinstimmt.

BIG5: Unter den BIG5 sind die fünf größten europäischen Ligen Europas zu verstehen und die jeweiligen Clubs bzw. Spieler, die in den Ligen aktiv sind: Deutschland, Spanien, England, Italien und Frankreich.

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden Personengruppen in einer neutralen Form bezeichnet (Trainer, Manager), wobei immer sowohl weibliche als auch männliche Personen gemeint sind. Bei der Bezeichnung Profifußballer hingegen ist in der Regel die männliche Form gemeint, da die Arbeit sich auf den männlichen Profifußball in der Schweiz und in Europa konzentriert.

1.6 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in vier Teile und elf Kapitel gegliedert (vgl. Abbildung 2). Hinzu kommen noch zu Beginn bzw. Ende der Arbeit das Vorwort, die notwendigen Verzeichnisse sowie die eidesstattliche Erklärung und der Anhang.

Im ersten Teil der Arbeit wurde bereits die Problemstellung erläutert und der Untersuchungsgegenstand vorgestellt. Dieser beinhaltet neben der Abgrenzung des interdisziplinären Themas auch die Forschungsfragen und Hypothesen, mit denen sich die Arbeit auseinandersetzt. Darauf aufbauend legt der zweite Teil der Arbeit die wichtigsten Grundlagen im Zusammenhang mit der NWA im Profifußball dar und stellt die erklärungsrelevanten Rahmenbedingungen und Theorien sowie den aktuellen Stand der Forschung vor. Der dritte – konzeptionelle und empirische – Teil der Dissertationsschrift umfasst das konkrete Vorgehen und die gewonnenen Resultate. Zuletzt werden im vierten Teil der Arbeit die Ergebnisse diskutiert und Vorschläge für die an die Arbeit anknüpfende Forschung aufgeführt.

Teile der Monographie stellen überarbeitete und erweiterte Ausschnitte der Artikel „Beurteilung des Erfolgs in der Nachwuchsausbildung: Eine empirische Analyse von Schweizer Fußballclubs“⁵⁰ und „Ziele und Einflussfaktoren auf die Schweizer Nachwuchsausbildung im Profifußball“⁵¹ dar, die sich beide im Publikationsprozess befinden.

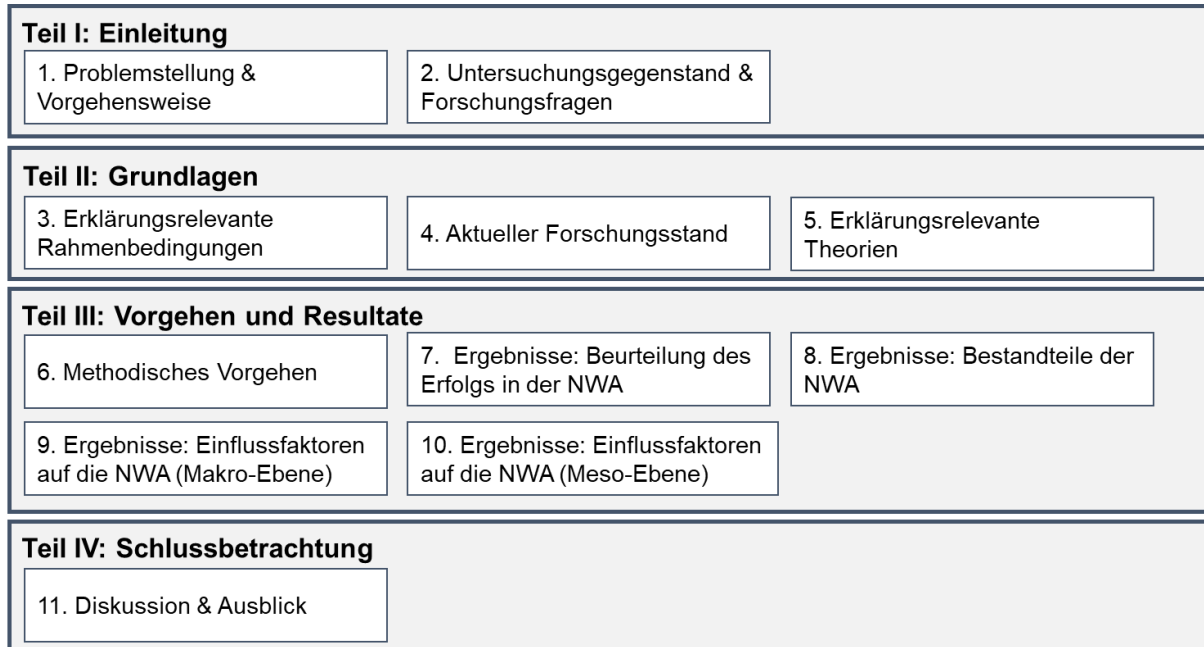


Abbildung 2: Aufbau der Arbeit (eigene Darstellung)

⁵⁰ Wallebohr und Daumann (2018a).

⁵¹ Wallebohr und Daumann (2018b).

2 Untersuchungsgegenstand und Forschungsfragen

„Um einen Gegenstand ganz zu besitzen, zu beherrschen, muss man ihn um seiner selbst willen studieren.“

Johann Wolfgang von Goethe

Bei der NWA handelt es sich um einen multidimensionalen Forschungsgegenstand. Dies liegt zum einen an der Vielzahl der Akteure und damit der Perspektiven auf die NWA, zum anderen kann der Erfolg in der NWA auf verschiedenen Ebenen betrachtet werden. Um den Untersuchungsgegenstand darzustellen, erfolgt im Kapitel 2.1 zunächst eine Präzisierung sowie eine Abgrenzung anhand einer Fokussierung auf bestimmte Ebenen der NWA. Aus der Bedeutung und Relevanz der NWA sowie der Darstellung des Untersuchungsgegenstands erfolgt anschließend in Kapitel 2.2 die Ableitung der Forschungsfragen sowie das Aufstellen der Hypothesen.

2.1 Abgrenzung

Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist die NWA, die auf mehreren Ebenen stattfindet: Individuell auf Ebene des einzelnen Athleten (Mikro-Ebene), regional auf Ebene eines Clubs (Meso-Ebene) sowie national auf Ebene der Liga bzw. des Dachverbands oder Landes (Makro-Ebene). Das System des Profifußballs und der NWA in der Schweiz kann jedoch nicht nur national betrachtet werden. Die internationalen Akteure und Rahmenbedingungen im Fußball prägen die Entwicklung auch national mit.⁵² Zu berücksichtigen sind auf der Makro-Ebene im Zusammenhang mit der NWA daher auch die nationalen sowie internationalen Rahmenbedingungen des Landes, die einen Einfluss auf die NWA haben.

Mikro-Ebene

Die Mikro-Ebene bezieht alle Faktoren ein, die auf Ebene des einzelnen Athleten bei der NWA eine Rolle spielen. Dies sind unter anderem die Identifikation des Talents, der Zeitpunkt der Spezialisierung, der Trainingsumfang sowie das persönliche Umfeld und weitere Unterstützungsleistungen, die dem Athleten während der Ausbildung zur Verfügung stehen.⁵³

⁵² Lamprecht et al. (2014, S. 19).

⁵³ vgl. Kapitel 4.3.2

Meso-Ebene

Im Vergleich zum Modell von De Bosscher, De Knop, van Bottenburg & Shibli (2006) umfasst die Meso-Ebene die NWA, die auf Ebene eines Clubs stattfindet. Dabei geht es um die Finanzierung, das Personal und die Organisation der NWA zur kollektiven Sichtung, Rekrutierung und Förderung von Athleten durch den Club.⁵⁴

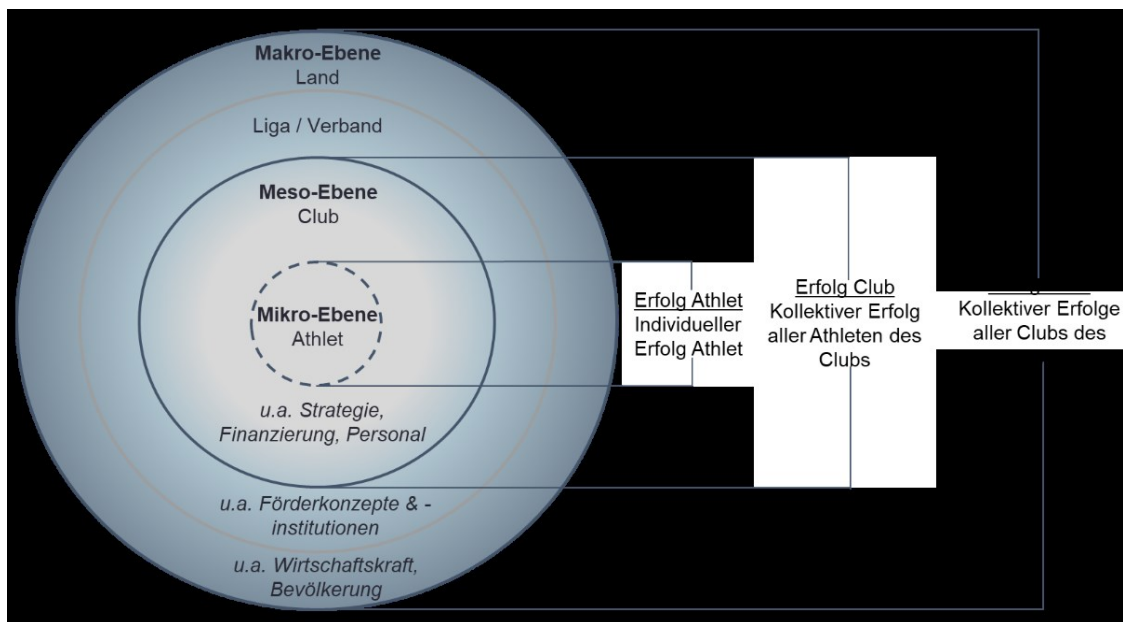


Abbildung 3: Ebenen bei der Betrachtung der Nachwuchsausbildung⁵⁵

Makro-Ebene

Die Makro-Ebene umfasst die politischen, sozialen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eines Landes, in die Sportverbände, Vereine und schlussendlich auch der einzelne Athlet eingebettet ist.⁵⁶ Relevante Rahmenbedingungen sind beispielsweise die Wirtschaftskraft eines Landes, die Bevölkerungszahl oder das politische System. Ebenfalls zu den Einflussfaktoren der Makro-Ebene zählen die nationale Sportpolitik sowie der nationale Dachverband, die bspw. durch Reglements die Rahmenbedingungen für die Verbände und Vereine vorgeben.

Fokus der Studie

Da alle Faktoren der drei Ebenen stark miteinander interagieren, kann keine der Ebenen vollständig isoliert betrachtet werden.⁵⁷ Der Literaturüberblick greift daher die wichtigsten Aspekte der NWA aller drei Ebenen auf. Gegenstand der vorliegenden Untersuchung ist jedoch primär

⁵⁴ Vgl. Kapitel 8.1

⁵⁵ Wallebohr und Daumann (2018a) in Anlehnung an De Bosscher, De Knop, van Bottenburg und Shibli (2006).

⁵⁶ De Bosscher et al. (2006).

⁵⁷ De Bosscher, De Knop und Heyndels (2003).

die ***Nachwuchsausbildung, die auf Ebene der einzelnen Clubs (Meso-Ebene) stattfindet.*** Dabei werden die Einflussfaktoren auf der Makro-Ebene, die Auswirkungen auf die NWA der Clubs und des gesamten Landes haben, berücksichtigt.

Die Ebene des individuellen Athleten und seines Umfelds spielt für die vorliegende Untersuchung nur eine untergeordnete Rolle. Der Erfolg der Clubs ist jedoch von der Summe des Erfolgs der einzelnen Athleten abhängig, weshalb auch diese Ebene nicht vollständig ausgeschlossen werden kann.

2.2 Forschungsfragen und Hypothesen

Mit den Forschungsfragen ist das übergeordnete Ziel der Arbeit eng verknüpft. Aufgrund der Relevanz der NWA für kleine Ligen und dem augenscheinlichen Erfolg Schweizer Clubs bei der Ausbildung von jungen Spielern hat die Arbeit zum ***Ziel, Einflussfaktoren auf die NWA in der Schweiz zu identifizieren und daraus potenzielle Erfolgsfaktoren abzuleiten.*** Die Ergebnisse liefern nationalen Verbänden und Clubs im europäischen Fußball wichtige Hinweise für die Umsetzung der NWA in ihrem eigenen Land und helfen dabei, das wirtschaftliche und sportliche Ungleichgewicht im europäischen Clubfußball langfristig einzugrenzen.

Um dieses Ziel zu erreichen, muss zunächst eine geeignete Methode oder ein Indikator gefunden werden, der sich dazu eignet, den Erfolg in der NWA auf der Ebene eines Landes und auf Ebene der einzelnen Clubs zu beurteilen. Auf Basis dieser Erkenntnisse ist es anschließend möglich, die Einflussfaktoren auf die NWA auf beiden Ebenen zu identifizieren. Konkret liefert die Untersuchung Erkenntnisse zu den beiden folgenden Forschungsfragen:

1. Welche Indikatoren eignen sich für die Beurteilung des Erfolgs in der Nachwuchsausbildung?

- a) auf der Makro-Ebene (Land / Liga)
- b) auf der Meso-Ebene (Club)

2. Welche Faktoren beeinflussen die Nachwuchsausbildung in der Schweiz?

- a) auf der Makro-Ebene (Land / Liga)
- b) auf der Meso-Ebene (Club)

Die Hypothesen zu den Forschungsfragen sind in Tabelle 1 aufgeführt. Die Herleitung der Hypothesen erfolgte während der Aufarbeitung der erklärungsrelevanten Rahmenbedingungen (vgl. Kapitel 3) und des aktuellen Forschungsstands (vgl. Kapitel 4).

Tabelle 1: Forschungsfragen und Hypothesen

Forschungsfrage	Hypothesen
1a) Welche Indikatoren eignen sich für die Beurteilung des Erfolgs in der Nachwuchsausbildung auf der Makro-Ebene (Land / Liga) ?	Die FIFA-Weltrangliste eignet sich für die Beurteilung des Erfolgs in der NWA auf der Makro-Ebene.
	Die Anzahl an BIG5-Spielern eignet sich für die Beurteilung des Erfolgs in der NWA auf der Makro-Ebene.
1b) Welche Indikatoren eignen sich für die Beurteilung des Erfolgs in der Nachwuchsausbildung auf der Meso-Ebene (Club) ?	Die Anzahl an BIG5-Spielern eignet sich für die Beurteilung des Erfolgs in der NWA auf der Meso-Ebene.
	Die Anzahl an Spielern, die den Sprung zum Profispieler schaffen, eignet sich für die Beurteilung des Erfolgs in der NWA auf der Meso-Ebene.
2a) Welche Faktoren beeinflussen die Nachwuchsausbildung in der Schweiz auf der Makro-Ebene (Land / Liga) ?	Das hohe Bruttoinlandsprodukt hat einen positiven Einfluss auf die Schweizer NWA.
	Das nationale Ausbildungskonzept des SFV trägt zum Erfolg in der NWA bei.
	Die Größe des Landes hat einen negativen Einfluss auf den Erfolg in der NWA
	Der Anteil an Spielern mit Migrationshintergrund hat einen positiven Einfluss auf den Erfolg in der NWA.
2b) Welche Faktoren beeinflussen die Nachwuchsausbildung in der Schweiz auf der Meso-Ebene (Club) ?	Der Urbanisierungsgrad der Region hat einen positiven Einfluss auf den Erfolg.
	Eine langfristige und auf die Rahmenbedingungen abgestimmte Vision und Strategie mit konkreten Zielen und den dafür notwendigen finanziellen Ressourcen
	Eine Organisation mit Strukturen, die eine flächendeckende Talentidentifikation und –Förderung ermöglichen (z.B. über Kooperationen), sich auf verschiedene Finanzierungsquellen stützen und von qualifiziertem Personal (durch)geführt werden.

3 Erklärungsrelevante Rahmenbedingungen

Die sichtbaren Dinge bilden die Grundlage der Erkenntnis des Unsichtbaren.

Anaxagoras

Im folgenden Kapitel werden alle relevanten Grundlagen zu den Rahmenbedingungen erläutert, in die der Schweizer Profifußball eingebettet ist. Dazu gehören die internationalen Rahmenbedingungen bzw. die Regulierungen der UEFA und FIFA, die wichtigsten Informationen zum Schweizer Sport und der Schweizer Nachwuchsausbildung, an die der Fußball angegliedert ist, sowie ein Überblick der Akteure, Rahmenbedingungen und wichtigsten Kennzahlen des Schweizer Profifußball und der Schweizer NWA.

3.1 Internationale Rahmenbedingungen

Seitdem Bosman-Urteil sind die Anreize, in Nachwuchsspieler zu investieren, gesunken (vgl. Kapitel 1). Aus diesem Grund haben die internationalen Verbände Regulierungen eingeführt, die dem entgegenwirken sollen. Die wichtigsten darunter sind die Ausbildungsentschädigung, der Solidaritätsbeitrag, die Home Grown Player Rule sowie die 6+5-Regel. Letztere wurde zwar nicht eingeführt, erscheint aber dennoch relevant für die Arbeit. Tabelle 2 liefert am Ende des Unterkapitels einen Überblick über die genannten internationalen Bestimmungen der UEFA und FIFA.

3.1.1 Ausbildungsentschädigung und Solidaritätsbeitrag

Seit 2005 bieten die Ausbildungsentschädigung und der Solidaritätsbeitrag Anreize für Clubs, in die Ausbildung von Spielern zu investieren. Die FIFA bezweckt damit, die kleineren und finanziell schwächeren Vereine zu unterstützen, indem den ausbildenden Clubs eine Entschädigung für die angefallenen Kosten während der Ausbildung der Spieler gezahlt wird. Laut FIFA findet das Training und die Ausbildung eines Spielers im Alter zwischen 12 und 23 Jahren statt. Grundsätzlich wird eine **Ausbildungsentschädigung** jedoch nur für die bis zum Alter von 21 Jahren geleistete Ausbildung fällig.⁵⁸ Vereine, die einen Spieler davor ausgebildet haben, erhalten in folgenden Fällen eine Ausbildungsentschädigung:

1) bei der Unterzeichnung des ersten Profivertrags durch den Spieler,

⁵⁸ FIFA (2015).

2) bei jedem Transfer bis zum Ende der Spielzeit, in der der Spieler 23 Jahre alt wird.⁵⁹

Für die Berechnung der Ausbildungsentschädigung teilen die Verbände ihre Vereine anhand ihres finanziellen Aufwandes für die Ausbildung der Spieler pro Jahr in maximal vier Kategorien ein. Anschließend werden die Trainingskosten für jede Kategorie festgelegt. Der Beitrag, welcher an den Ausbildungsverein gezahlt werden muss, errechnet sich nach dem finanziellen Aufwand, den der neue Verein selbst für die Ausbildung des Spielers hätte aufbringen müssen. Dazu werden die Trainingskosten gemäß der zugeteilten Kategorie des Vereins mit der Anzahl der Trainingsjahre, die ein Spieler im Club verbracht hat, multipliziert. Diese beginnen grundsätzlich ab der Spielzeit, in welcher der Spieler 12 Jahre alt wird, und enden in der Spielzeit, in welcher der Spieler 21 Jahre alt wird.⁶⁰

Mit dem **Solidaritätsbeitrag** versucht die FIFA ebenfalls, die kleineren und finanziell schwächeren Vereine zu unterstützen. Im Vergleich zur Ausbildungsentschädigung wird der Solidaritätsbeitrag auch bei Transfers fällig, die nach der Ausbildung des Spielers durchgeführt werden. „Wird ein Spieler vor Ablauf seines Vertrags transferiert, erhalten alle Vereine, die zu seinem Training und seiner Ausbildung beigetragen haben, einen Teil der Entschädigung, die an einen ehemaligen Verein entrichtet wird (Solidaritätsbeitrag).“⁶¹ Berechnet wird der Solidaritätsbetrag im Verhältnis zur Spielzeit, die der Spieler zwischen seinem 12. und 23. Geburtstag bei den jeweiligen Vereinen verbracht hat. Maximal ist ein Solidaritätsbeitrag von 5% der Gesamtentschädigung möglich. Die genauen Bestimmungen zur Zahlung der Ausbildungsentschädigung und dem Solidaritätsbeitrag sind im FIFA Reglement bezüglich Status und Transfer von Spielern aufgeführt.⁶²

Zwischen 2011 und 2015 sind die Entschädigungen für die Ausbildung von Spielern von 17.2 auf 20.7 Mio. US Dollar gestiegen (+20%) und die Beiträge, die aufgrund des Solidaritätsmechanismus gezahlt wurden, sogar von 38 auf 52.5 Mio. US Dollar (+50%).⁶³ Der Unterschied erklärt sich durch die steigenden Transfersummen für Spieler, aus denen sich anteilmäßig der Solidaritätsbeitrag berechnet. Wie auch beim Bosman-Urteil sehen Kritiker der beiden Regulierungen eine Verletzung des Rechts der Berufsfreiheit, dem der Europäische Gerichtshof jedoch 2010 widersprach, da „ausbildende Vereine davon abgehalten werden (könnten), in die Ausbildung junger Spieler zu investieren, wenn sie keinen Ersatz der dafür aufgewendeten Beträge erhalten könnten, falls ein Spieler nach Abschluss seiner Ausbildung einen Vertrag als Berufsspieler mit einem anderen Verein abschließt.“⁶⁴ Késenne (2011) sieht einen Ausweg

⁵⁹ FIFA (2015, S. 23).

⁶⁰ FIFA (2015, S. 64-65).

⁶¹ FIFA (2015, S. 23).

⁶² FIFA (2015).

⁶³ FIFA (2016).

⁶⁴ Große Kammer des EUGH (2010).

darin, dass die nationalen Verbände eigene Systeme für die Entschädigung von Ausbildungsinvestitionen einführen könnten, um keine internationalen Rechte zu verletzen (vgl. Kapitel 3.2.6). Dabei sollten Vereine auch für die Ausbildung entschädigt werden, wenn ein Spieler im Club bleibt.

3.1.2 Home Grown Player Rule (UEFA)

Die UEFA hat die sogenannte „Home Grown Player Rule“ zwischen 2006 und 2009 in drei Phasen eingeführt.⁶⁵ Die UEFA definiert „home grown player“ als Spieler, die im Alter von 15 bis 21 mindesten drei Jahre beim eigenen Verein (club-trained player⁶⁶) oder bei einem Verein aus derselben nationalen Liga (association-trained player⁶⁷) ausgebildet wurden. Zunächst mussten in der Saison 2006/07 mindestens vier „home grown player“ im 25-Mann-Kader eines Teams sein, 2007/08 mindestens sechs und seit der Saison 2008/09 mindestens acht. Von diesen acht müssen mindestens die Hälfte „club-trained player“ sein. Die Home Grown Player Rule zielt einerseits darauf ab, die Ausbildung junger Spieler vor Ort zu fördern und die Fairness der europäischen Wettbewerbe zu erhöhen. Zusätzlich soll sie dem Trend des Hortens von Spielern entgegenwirken und versuchen, die lokale Verankerung der Vereine wiederherzustellen. Dabei gilt es zu beachten, dass die Regel nur für Vereine gilt, welche in der UEFA Champions League bzw. in der UEFA Europa League teilnehmen.⁶⁸ Eine Studie untersuchte 2013 die Auswirkungen der Home Grown Player Rule.⁶⁹ Die Resultate der Studie zeigen, dass die Regel der UEFA nur sehr begrenzte Auswirkungen auf die Ausbildung und Entwicklung von Jugendspielern in europäischen Clubs hat. Die Anzahl der jungen Spieler in den ersten Mannschaften der Clubs hat, seit die Regel in Kraft ist, nur leicht zugenommen. Dieser Trend war jedoch bereits in den Jahren vor der Einführung der Regel zu spüren. Die Clubpolitik scheint in diesem Bereich stärker von anderen Faktoren als der eingeführten Mindestanzahl an „home grown player“ beeinflusst zu werden. Somit lieferten die im Rahmen der Studie erhobenen Daten keine Hinweise über das Potenzial für einen Aufwärts- oder Abwärtstrend hinsichtlich der Investitionen oder eine Qualitätssteigerung der NWA als Folge der neuen Regel.

⁶⁵ UEFA (2014).

⁶⁶ „A „club-trained player“ is a player who, between the age of 15 (or the start of the season during which he turns 15) and 21 (or the end of the season during which he turns 21), and irrespective of his nationality and age, has been registered with his current club for a period, continuous or not, of three entire seasons (i.e. a period starting with the first official match of the relevant national championship and ending with the last official match of that relevant national championship) or of 36 months.“ (Dalziel, Downward, Parrish, Pearson & Semens, 2013, S. 119)

⁶⁷ „An „association-trained player“ is a player who, between the age of 15 (or the start of the season during which the player turns 15) and 21 (or the end of the season during which the player turns 21), and irrespective of his nationality and age, has been registered with a club or with other clubs affiliated to the same association as that of his current club for a period, continuous or not, of three entire seasons or of 36 months.“ (Dalziel, Downward, Parrish, Pearson & Semens, 2013, S. 119)

⁶⁸ UEFA (2014).

⁶⁹ Dalziel et al. (2013).

Die Autoren empfehlen daher, die Studie zu einem späteren Zeitpunkt nochmals durchzuführen.

3.1.3 6+5-Regel (UEFA)

Aufgrund der zunehmenden Ungleichheit im europäischen Clubwettbewerb und der Konzentration der besten Spieler in den finanzstärksten Clubs sollte eine weitere Regulierung dazu führen, dass Vereine wieder stärker in die NWA investieren und einheimische Spieler zum Einsatz kommen. Nach der sogenannten „6+5-Regel“ sollte ein Fußballclub ein Spiel mit mindestens sechs Spielern beginnen, die für das Nationalteam des Landes, in dem der betreffende Club seinen Sitz hat, spielberechtigt sind. Daraus folgt, dass maximal fünf Spieler zu Beginn der Begegnung eingesetzt werden dürfen, die keine Spielberechtigung für die Nationalmannschaft des jeweiligen Ligaverbands besitzen.⁷⁰ Die von der FIFA und UEFA gemeinsam initiierte Regulierung sollte ab der Saison 2011/2012 wie auch die Home Grown Player Rule schrittweise eingeführt werden. Da sich sowohl die Europäische Kommission als auch das Europäische Parlament kritisch gegenüber den Regulierungen äußerten, entschied sich die FIFA gegen eine Einführung, da sie voraussichtlich, wie auch die 3+2-Regel, durch den EuGH aufgrund des Verstoßes gegen die EU-Gesetzgebung zur Personenfreizügigkeit und Gleichbehandlung aufgehoben werden würde.⁷¹

3.1.4 Financial Fair Play

Als Maßnahme gegen die systemgefährdende Überinvestition zahlreicher Clubs hat die UEFA das sogenannte Financial Fair Play (FFP) als Erweiterung des Clublizenzierungsverfahrens eingeführt.⁷² Die Hauptziele der Regulierung sind die Verbesserung der finanziellen Leistungsfähigkeit des europäischen Clubfußballs und der Schutz seiner langfristigen Lebensfähigkeit und Nachhaltigkeit.⁷³ Alle für einen UEFA-Wettbewerb qualifizierten Clubs müssen seit 2011 beweisen, dass sie im Verlauf einer Saison keine überfälligen Verbindlichkeiten gegenüber anderen Clubs, Sozialversicherungen oder Steuerbehörden haben. Darüber hinaus müssen die Clubs ab der Saison 2013/14 sicherstellen, dass sie den UEFA Vorgaben entsprechend kostendeckend wirtschaften, d.h., dass sie für den Fußballbetrieb selbst nicht mehr ausgeben, als sie durch ihre Fußballgeschäfte einnehmen. Die Finanzkontrollkammer für Clubs (FKKK) prüft jedes Jahr bei allen Clubs die Finanzzahlen der vorangegangenen zwei Jahre und ab der Saison 2014/15 die konsolidierten Zahlen der drei vorangegangenen Jahre. Eine Ausnahme

⁷⁰ INEA - Institute for European Affairs (2008, S. 19).

⁷¹ Vgl. dazu auch Battis, Ingold und Kuhnert (2010).

⁷² Franck (2014).

⁷³ Müller, Lammert und Hovemann (2012, S. 118).

bei der FFP-Regel bilden Investitionen in Stadien, Trainingseinrichtungen und Juniorenförderung, da sie den nachhaltigen Erfolg eines Clubs fördern. Daher fließen diese Investitionen nicht in die Break-even-Berechnung ein. Die Möglichkeiten externer „Finanzspritzen“ in Saläre und Transfers hingegen, die auch kurzfristig die Spielstärke steigern, werden durch FFP eingeschränkt.⁷⁴

3.1.5 Überblick Internationale Rahmenbedingungen und Regulierungen

Zusammenfassend existieren damit aktuell drei Regulierungen der internationalen Verbände, die den Clubs direkt oder indirekt finanzielle Anreize bieten, in den eigenen Nachwuchs zu investieren (Ausbildungsentschädigung, Solidaritätsbeitrag und Home Grown Player Rule). Weiterhin fordert die Home Grown Player Rule die Clubs dazu auf, einheimische Spieler in ihren Kader aufzunehmen. Zwar bemühte sich die FIFA über eine weitere Regulierung (6+5-Regel), die Anzahl einheimischer Spieler in den Clubs zu erhöhen, jedoch scheiterte diese aufgrund der Vorgaben des EuGHs. Inwieweit die Regulierungen der internationalen Verbände die gewünschten Effekte erzielen, lässt sich, wie die Studie zur Home Grown Player Rule zeigte, nur schwer beurteilen. Auf die Auswirkungen, die die Vorgaben der FIFA und UEFA auf den Profifußball in der Schweiz haben, wird in Kapitel 3.3 näher eingegangen.

Tabelle 2: Übersicht internationaler Regulierungen (eigene Darstellung)

Gültigkeit	Regulierung	Institution	Inhalt / Beschränkung
2005 - heute	Solidaritätsbeitrag	FIFA	Wird ein Spieler vor Ablauf seines Vertrags transferiert, erhalten alle Vereine, die zu seinem Training und seiner Ausbildung beigetragen haben, einen Teil der Entschädigung, die an seinen ehemaligen Verein entrichtet wird (Solidaritätsbeitrag).
2005 - heute	Ausbildungsentschädigung	FIFA	Frühere Vereine, die einen Spieler ausgebildet haben, erhalten in folgenden Fällen eine Ausbildungsentschädigung: 1) bei der Unterzeichnung des ersten Profivertrages durch den Spieler, 2) bei jedem Transfer bis zum Ende der Spielzeit, in der der Spieler 23 Jahre alt wird.
2006 - heute	Home Grown Player Rule	UEFA	Es müssen in einer Mannschaft mit 25 Spielern mind. acht Spieler „home grown players“ sein; vier von ihnen müssen „club-trained“ und vier „association-trained“ sein.
2011 - heute	Financial Fair Play (FFP)	UEFA	Alle für einen UEFA-Wettbewerb qualifizierten Clubs müssen seit 2011 beweisen, dass sie im Verlauf einer Saison keine überfälligen Verbindlichkeiten gegenüber Dritten haben und kostendeckend wirtschaften, d.h. dass sie für den Fußballbetrieb selbst nicht mehr ausgeben, als sie durch ihre Fußballgeschäfte einnehmen.

⁷⁴ Pieper und Franck (2015).

nicht eingeführt	6+5-Regel	UEFA	Ab der Saison 2012/2013 sollten mindestens sechs Spieler der Startformation einer Mannschaft für die Nationalmannschaft des jeweiligen Landes spielberechtigt sein.
------------------	-----------	------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

3.2 Nationale Rahmenbedingungen

Über Rahmenbedingungen werden von vorneherein Verhaltensweisen ausgeschlossen und einsetzbare Ressourcen beschränkt.⁷⁵ Die nationalen Rahmenbedingungen im Profifußball der Schweiz werden von den internationalen Rahmenbedingungen beeinflusst und ergeben sich aus den nicht veränderbaren Voraussetzungen wie der Wirtschaftskraft oder der Bevölkerungszahl eines Landes sowie aus den nationalen Regulierungen von Politik und Sport, die einen Einfluss auf den Profifußball und die NWA ausüben. Im Folgenden werden die wichtigsten Rahmenbedingungen, die einen Einfluss auf den Schweizer Profifußball haben, erläutert. Auf Basis dieser Erkenntnisse erfolgt am Ende des Kapitels ein internationaler Vergleich des Schweizer Profifußball mit anderen europäischen Ländern bzw. Ligen.

3.2.1 Stellenwert des Sports

Sport verbindet Menschen, Länder und Kulturen, trägt zur Förderung der Gesundheit bei, stärkt den Zusammenhalt, begeistert die Menschen und löst damit eine Vielzahl wirtschaftlicher Wirkungen aus. Doping, Gewalt, Korruption und die Belastung der Umwelt und Gesellschaft in Austragungsländern von Großveranstaltungen beschatten den Sport jedoch auch mit negativen Seiten. Aufgrund der großen Bedeutung und den zunehmenden Herausforderungen im Zusammenhang mit den negativen Aspekten des Sports, müssen sich Verantwortliche immer häufiger kritischen Fragen stellen, um die Ausgaben für den Sport zu legitimieren. Neben den wirtschaftlichen Wirkungen sind es vor allem gesellschaftliche Werte, welche die hohen Investitionen in den Sport rechtfertigen. Der Deutsche Bundestag (2017, S. 1) hält dazu im 13. Sportbericht fest, dass Sport „eine Grundforderung für gesellschaftliche und individuelle Lebensqualität“ ist. Auch in der Schweiz ist die Bevölkerung der Meinung, dass Sport beispielsweise einen positiven Einfluss auf die Jugendlichen hat und einen großen Beitrag für deren Entwicklung leisten kann.⁷⁶ Noch deutlicher wird die gesellschaftliche Bedeutung des Sports in der Schweiz, wenn man die Motive für die Teilnahme am Vereinssport betrachtet.⁷⁷ Der wichtigste Grund für das Treiben von Vereinssport in der Schweiz sind **Kameradschaft**

⁷⁵ Grünig und Kühn (2013).

⁷⁶ Lamprecht et al. (2014, S. 51).

⁷⁷ Lamprecht et al. (2014, S. 15).

und Geselligkeit oder das Zusammensein mit Freunden und Kollegen.⁷⁸ Während der Breitensport bei der Schweizer Bevölkerung eine hohe Zustimmung erfährt, gibt es bezogen auf die finanzielle Förderung des kommerziellen Spitzensports vermehrt kritischere Stimmen. Dem widerspricht jedoch der hohe Anteil an Personen, die stolz auf die internationalen Erfolge der Schweizer Sportler sind,⁷⁹ oder die das Sportgeschehen aufgrund der Spannung des Wettkampfs sowie der Leistungen einzelner Stars oder das Interesse an den Resultaten in bestimmten Sportarten mit Schweizer Beteiligung verfolgen.⁸⁰

Eine breit angelegte internationale Studie,⁸¹ an der auch die Schweiz teilnahm, zeigte, dass die Finanzierung des Leistungssports in der Schweiz verbessert werden muss.⁸² Weitere Defizite im Bereich des Leistungssports deckte die Studie in der Vereinbarkeit von Sport und Beruf sowie in dem Nutzen von Synergien zwischen den verschiedenen Sportarten auf.

Zusammenfassend kann man daher sagen, dass das Schweizer Sportsystem auf einer breiten Akzeptanz in der Bevölkerung gründet und bei einem verhältnismäßig geringen staatlichen Einsatz finanzieller Mittel⁸³ vorwiegend der Breitensport sowie die damit in Verbindung stehenden gesellschaftlichen Werte im Vordergrund stehen.

3.2.2 Stellenwert des Fußballs

Fußball ist in der Schweiz, wie in vielen anderen Ländern auch, klar die **populärste Sportart**. Jedoch konkurriert er im Vergleich zu anderen Ländern stark mit Ski Alpin, Tennis und Eishockey.⁸⁴ Dies hängt bei den Wintersportdisziplinen mit standortspezifischen Voraussetzungen (Alpen) zusammen und wird womöglich beim Tennis durch den Schweizer Ausnahmesportler und Sympathieträger Roger Federer beeinflusst. Im Vergleich zu anderen Sportarten hat der Fußball weniger Probleme, neue Mitglieder zu gewinnen.⁸⁵ Zwar ist die Anzahl der Vereine konstant geblieben, die Anzahl der Aktivmitglieder ist in den letzten beiden Jahrzehnten jedoch kontinuierlich um fast 100'000 Fußballer gestiegen, was einem Wachstum von 43% entspricht.⁸⁶ Neben einer steigenden Anzahl an Spielern zeigt die nationale Vereins- und Verbandsbefragung auch den hohen Anteil an Mitgliedern mit Migrationshintergrund in den Clubs auf, der in Deutschschweizer Vereinen und Vereinen aus der Stadt sowie Großvereinen mit

⁷⁸ Lamprecht et al. (2014, S. 36).

⁷⁹ Lamprecht et al. (2014, S. 52).

⁸⁰ Lamprecht et al. (2014, S. 47).

⁸¹ SPLISS = Sports Policy factors Leading to International Sporting Success

⁸² Kempf, Weber, Renaud und Stopper (2014).

⁸³ Kempf und Neuenschwander (2016).

⁸⁴ Lamprecht et al. (2014, S. 46).

⁸⁵ Bürgi, Lamprecht, Gebert und Stamm (2018, S. 30).

⁸⁶ Bürgi et al. (2018, S. 4).

über 200 Mitgliedern sogar noch etwas größer ist.⁸⁷ In diesem Zusammenhang sieht sich die Schweiz auch mit Herausforderungen konfrontiert:

Der Fußball gilt in der Schweiz für Einwanderer als eines der besten Mittel, den sozialen Aufstieg zu schaffen, das heißt, zu Erfolg und Anerkennung zu gelangen. Im Vergleich dazu ziehen es viele Schweizer Jugendliche und deren Eltern vor, sich auf die Schule oder Ausbildung zu konzentrieren und dadurch die Grundlage für einen erfolgreichen Werdegang zu bilden.⁸⁸ Aus dem erstgenannten Aspekt resultiert eine **hohe Anzahl Spieler mit Migrationshintergrund** in der Schweizer Nationalmannschaft (vgl. Kapitel 1.2) und auch den verschiedenen Fußballclubs der Schweiz. Die Bevölkerung ist sehr stolz auf die Erfolge der Schweizer Legionäre im Ausland, und die Medien berichten regelmäßig über ihre „Helden“ in den ausländischen Ligen sowie über die Clubs, in denen sie spielen, unabhängig davon, ob sie einen Migrationshintergrund haben oder nicht. Hess (2013) untersuchte, wie sich Einwanderungs- und Integrationsfragen mit der „Welt des elitären Fußballs“ in der Schweiz überschneiden. In einem kleinen Land wie der Schweiz sind die Erwartungen an den sportlichen Erfolg der Nationalmannschaft niedriger. Fußballfans sind zufrieden, wenn sich ihre Nationalmannschaft nur für große Turniere qualifiziert. Als die U-17-Nationalmannschaft im November 2009 in Nigeria überraschend die Weltmeisterschaft gewann, war die öffentliche Resonanz überwältigend. Da zwei Drittel der Spieler in diesem Team einen Migrationshintergrund hatten, löste es eine Debatte über Immigration, Integration, Einbürgerung und nationale Identität aus - eine Debatte, die in der Schweiz über ein Jahrhundert alt ist, sich aber bisher nur selten auf Sportfiguren konzentrierte. Der Aufsatz von Hess zeigte, wie selbst die Mainstream-Medien die „swissness“ dieser jungen Spieler in Frage stellten und wie Schweizer Fußballspieler mit Migrationshintergrund sowohl in der Nationalmannschaft als auch im Verein höhere Standards bei der Identifikation mit der Schweiz und Loyalität gegenüber dem Schweizer Fußball einhalten müssen. Genau dieselbe Debatte ist nach der Fußballweltmeisterschaft 2018 in Russland wiederaufgekommen. Beim Spiel der Nationalmannschaft gegen Serbien sorgten bereits vor dem Spiel politische Provokationen serbischer Fans gegen Schweizer Spieler mit albanischem Migrationshintergrund für Aufmerksamkeit. Auch während dem Spiel wurden Spieler ausgepöfht und weiter provoziert. Es führte dazu, dass Schweizer Spieler während dem Torjubel ihre Staatszugehörigkeit zu Albanien in Form einer Geste (Doppeladler) zeigten und damit wiederum die serbischen Fans provozierten. Das Verhalten der Spieler löste in der Schweiz tagelange Debatten über Integration, politische Sensibilität und die persönliche Befindlichkeit und „swissness“ der Spieler aus, bei dem ein Teil der Bevölkerung klar hinter den Spielern stand,

⁸⁷ Nur 4% der an der nationalen Vereins- und Verbandsbefragung teilnehmenden Vereine haben keine Mitglieder mit Migrationshintergrund. Bei mehr als zwei Dritteln hat mind. jedes 10. Mitglied einen Migrationshintergrund (Bürgi, Lamprecht, Gebert & Stamm, 2018, S. 9).

⁸⁸ Reinhard (2016).

aber auch ein Teil forderte, diesem Verhalten der Spieler entgegenzuwirken. Dazu gehörte auch der Präsident des Schweizer Fussballverbandes, dessen Idee es war, bereits während der Ausbildung die Spieler dazu zu bewegen (zwingen), die Staatsbürgerschaft des Herkunftslandes abzulegen. Da auch dies kein Weg ist, die Wurzeln der Spieler zu unterdrücken, wird die Debatte womöglich auch in der Zukunft eine entscheidende Rolle im Schweizer Profifußball und der NWA spielen.

3.2.3 Institutionen im Schweizer Sport und Fußball

Die wichtigsten Institutionen im Zusammenhang mit der NWA im Schweizer Sport sind die Swiss Olympic Association (SOA), das Bundesamt für Sport (BASPO) sowie die Schweizer Sporthilfe. In der NWA im Profifußball sind der Schweizer Fussballverband (SFV) und die Swiss Football League (SFL) die beiden wichtigsten Institutionen. Die genannten Organisationen werden im folgenden Kapitel kurz vorgestellt.⁸⁹

3.2.3.1 Swiss Olympic und die Sport-Toto-Gesellschaft

Swiss Olympic ist der Schweizer Dachverband des organisierten „Non-Profit“-Sports und gleichzeitig das Nationale Olympische Komitee (NOC). Gemeinsam mit dem BASPO regelt der Verband die Sportförderung und Zusammenarbeit der Akteure im öffentlich-rechtlichen Bereich,⁹⁰ fördert den Leistungssport und setzt sich für die Verankerung des Sports in der Gesellschaft ein.⁹¹ Insgesamt sind 84 Mitgliederverbände unter dem Dach von Swiss Olympic vereint, für die der Verband die folgenden Aufgaben wahrnimmt:⁹²

- Unterstützung der Mitgliederverbände und damit Stärkung des Schweizer Sports.
- Verbreitung und Verankerung der olympischen Werte in der Gesellschaft.
- Schaffung bestmöglicher Voraussetzungen, um sportlichen Erfolg auf internationaler Ebene realisieren zu können.
- Interessensvertretung des privatrechtlichen Sportbereichs und dessen gesellschaftliche Anerkennung.

Weiterhin übernimmt Swiss Olympic für die staatliche regulierte „Sport-Toto-Gesellschaft“ (STG) die Verteilung der Einnahmen aus den beiden Landeslotterien „Swisslos“ und der „Loterie Romande“. Der Bund räumt den beiden Lotterien, die ihre Gelder direkt und indirekt auf

⁸⁹ Für eine ausführliche Darstellung vgl. Schafer (2011) sowie Kempf und Neuenschwander (2016).

⁹⁰ Zu den weiteren Akteuren des öffentlich-rechtlichen Bereichs im Schweizer Sport zählen neben den Verbänden und Vereinen noch Antidoping Schweiz, Unfallpräventions-Organisationen sowie Swiss Paralympic (Kempf & Neuenschwander, 2016).

⁹¹ Direktion Swiss Olympic (2018).

⁹² Kempf und Neuenschwander (2016, S. 86).

den Sport ausschütten; ein Monopol im Wettmarkt ein und garantiert so eine wichtige Finanzierungsquelle des Schweizer Sports. Der Schweizer Fußball profitiert davon gleich doppelt. Zum einen erhalten Verband, Vereine und Sportler indirekt Gelder über die Sportfonds der Kantone, Swiss Olympic und die Sporthilfe (vgl. Abbildung 4). Zusätzlich erhalten der SFV und die SFL (vgl. Kapitel 3.2.3.4) jährlich ca. 4.5 Millionen Franken für die Ausbildung des Nachwuchses und die Aus- und Weiterbildung der Trainer. Der Verband wird begünstigt, da Fußballwetten seit Beginn der Lotterien zu den Erlösen der Gesellschaft beitragen.

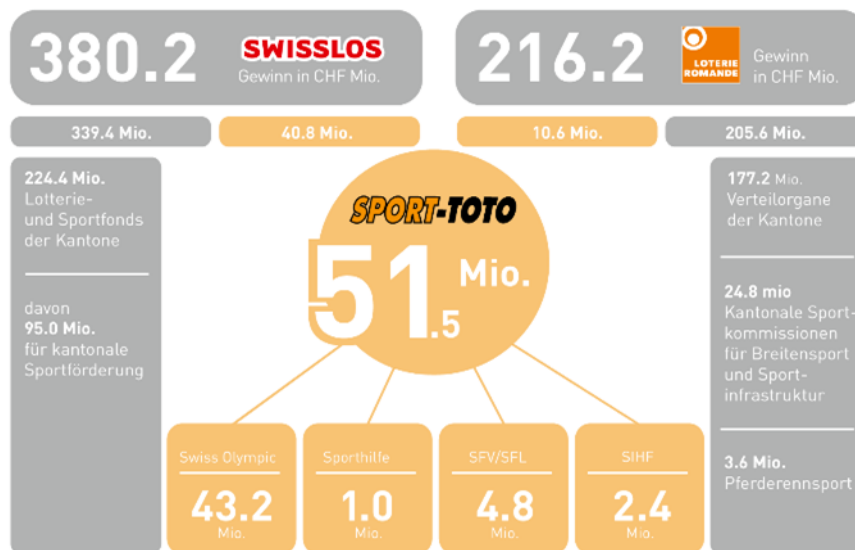


Abbildung 4: Verteilung der Gelder der Sport-Toto-Gesellschaft⁹³

3.2.3.2 BASPO

Das BASPO ist das Kompetenzzentrum des Bundes für den Schweizer Sport und politisch Teil des eidgenössischen Departements für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport (VBS). Im Zentrum des Bundesamts stehen vier Handlungsfelder: Allgemeine Sport- und Bewegungsförderung, Bildung, Spitzensport, Fairness und Sicherheit im Sport.⁹⁴

Für den Profifußball und die NWA ist der Spitzensport, für den das BASPO optimale Voraussetzungen schaffen möchte, von besonderer Bedeutung. Dazu zählen unter anderem Traineraus- und Weiterbildungen, das Betreuen von Sportanlagen von nationaler Bedeutung sowie die Unterstützung internationaler Sportgroßanlässe wie z.B. der Fußball Europameisterschaft 2008.⁹⁵ Der Bund investierte 82,5 Mio. Schweizer Franken in den Großanlass und profitierte dadurch unter anderem von einer gesteigerten Bekanntheit der Spielorte sowie von Investitionen in Sportförderungsprojekte zur besseren gesellschaftlichen Verankerung des

⁹³ Sport-Toto-Gesellschaft (2017).

⁹⁴ Kempf und Neuenschwander (2016, S. 127).

⁹⁵ UEFA EURO 2008

Sports in der Schweiz. Ein großer Teil der Projekte wurde auch nach der Europameisterschaft vom BASPO weitergeführt.⁹⁶

3.2.3.3 Schweizer Sporthilfe

Die Schweizer Sporthilfe ist, wie Swiss Olympic, eine gemeinnützige Non-Profit-Organisation, die Athleten während ihrer Leistungssportkarriere unterstützt.⁹⁷ Sie generiert ihre Fördergelder über die Sport-Toto-Gesellschaft sowie aus Partnerschaften, Unternehmen und Stiftungen und fördert mit diesen auch Nachwuchsathleten im Profifußball.

3.2.3.4 Der Schweizer Fussballverband und die Swiss Football League

Das Verhalten der Akteure - auch Anspruchsgruppen oder Stakeholder genannt – im Schweizer Profifußball beeinflusst maßgeblich das System und damit den Erfolg in der NWA. Der wichtigste Akteur in diesem Zusammenhang ist der Schweizer Fussballverband (SFV). Als einer der bedeutendsten Sportverbände der Schweiz zählen 1'389 Vereine, 14'206 Mannschaften und 27'364 lizenzierte Spieler und Spielerinnen zu den Mitgliedern des SFV.⁹⁸

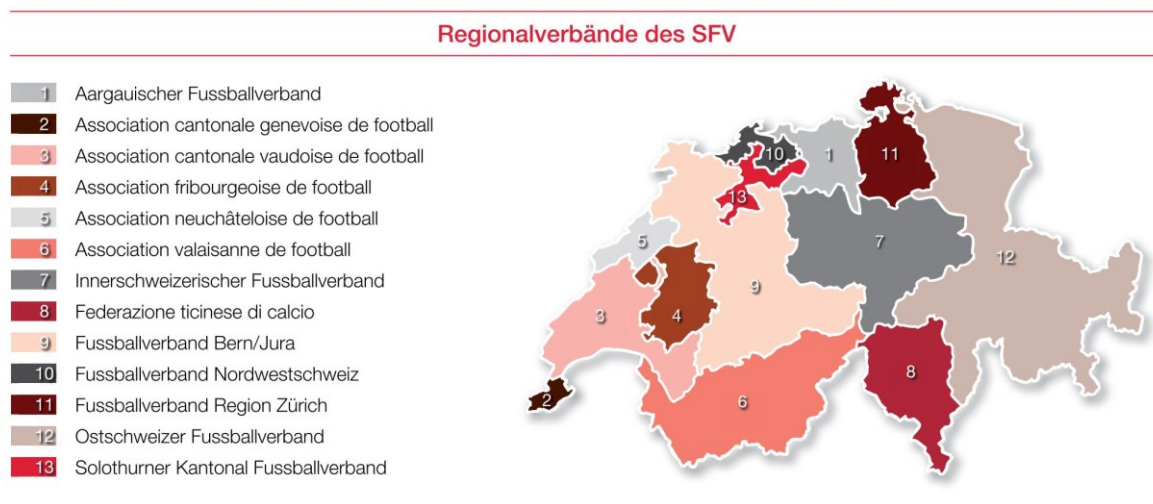


Abbildung 5: Regionalverbände des SFV⁹⁹

Der Verband gliedert sich in drei Abteilungen. Die Swiss Football League (SFL), der die beiden höchsten Spielklassen der Männer angehören, die Erste Liga, welche die dritt- und viert-höchste Männerliga der Schweiz umfasst sowie die Amateur-Liga, die sich nochmals aus fünf weiteren Ligen sowie der 1. Liga der Frauen zusammensetzt. Jede der drei genannten Abteilungen wird von eigenen Organen geführt, die das Recht haben, Vermögen aufzubauen und

⁹⁶ Weibel und Schaer (2008).

⁹⁷ Kempf und Neuenschwander (2016, S. 90).

⁹⁸ Schweizerischer Fussballverband SFV (2018).

⁹⁹ Schweizerischer Fussballverband SFV (2014, S. 17).

darüber im Rahmen der allgemeinen Ziele des Verbandes frei zu verfügen. Sie unterliegen jedoch der Kontrolle der Finanzkommission, unter Vorbehalt des speziellen Status der SFL.¹⁰⁰ Neben den drei Abteilungen sind dem SFV 13 Regionalverbände untergeordnet (vgl. Abbildung 5). Diese sind für den Spielbetrieb und die Organisation der Amateurligen verantwortlich.

Die SFL besteht aus der Raiffeisen-Superleague (RSL) und der Challenge-League (CL) und hat zur Aufgabe, den Spielbetrieb der beiden Ligen, in denen jeweils zehn Teams vertreten sind, zu organisieren und zu überwachen.¹⁰¹ Die Meisterschaften verlaufen in zwei Phasen à je 18 Runden. Der Sieger der RSL ist der offizielle Schweizer Fußballmeister und qualifiziert sich für die Teilnahme an der UEFA Champions League. Wie auch in vielen anderen nationalen Ligen steigt der letztklassierte Club der RSL automatisch in die CL ab und der erstklassierte Club der CL automatisch in die RSL auf. Der vorletzt platzierte Club der SL und der zweitplatzierte Club der CL tragen zwei Entscheidungsspiele um den Auf- bzw. Abstieg aus.¹⁰² Seit der Saison 2003/04 spielten insgesamt 37 Clubs in der RSL oder der SL (vgl. Abbildung 6).



Abbildung 6: An den Meisterschaften der Swiss Football League teilnehmende Mannschaften seit 2003/04¹⁰³

¹⁰⁰ Schweizerischer Fussballverband SFV (2018).

¹⁰¹ Swiss Football League (2018b).

¹⁰² Swiss Football League (2018b).

¹⁰³ CIES (2013, S. 4).

3.2.4 Bruttoinlandsprodukt und Bevölkerungszahl

Die Wirtschaft der Schweiz gilt als eine der stabilsten Volkswirtschaften der Welt, vor allem dank des Dienstleistungssektors.¹⁰⁴ Nach der Höhe des Bruttoinlandsprodukts (BIP) liegt die Schweiz im Ranking im Jahr 2017 weltweit an 20. Stelle und in Europa auf Platz 8.¹⁰⁵ Neben dem Dienstleistungssektor sind auch der Tourismus und die Industrie wichtige Schweizer Wirtschaftszweige. Der Beitrag des Sports zum BIP der Schweiz betrug im Jahr 2011 rund 1.7%. Den größten Anteil daran haben die Bereiche Sportanlagen (26%), Sporttourismus (20%) und Sportvereine und –verbände (13%). Der wichtigste Teilbereich innerhalb der Sportvereine und –verbände sind die internationalen Verbände mit Sitz in der Schweiz (FIFA, IOC und UEFA). Sie machen über 40% der Wertschöpfung von 10 Mrd. Schweizer Franken und rund 20% der Beschäftigung (96'720 Beschäftigte / Vollzeitäquivalente) des Sportbereiches aus.¹⁰⁶ In Relation zum hohen BIP der Schweiz ist die Bevölkerungszahl der Schweiz mit 8.4 Mio. sehr gering, weshalb sie im Ranking des BIP pro Kopf weltweit auf Platz 2 liegt.¹⁰⁷ Im Zusammenhang mit der Anzahl der Bevölkerung ist die Bevölkerungsdichte ein weiterer wichtiger Indikator im Zusammenhang mit der NWA, da er mit den Reisewegen von Nachwuchssportler von ihrem Wohnort zum Trainings- und Ausbildungsort zusammenhängt. Als Bevölkerungsdichte bezeichnet man die Anzahl der Menschen pro Flächeneinheit. Die Schweiz ist international mit einer Bevölkerungsdichte von 200 Einwohnern pro km² auf Platz 12 in Europa.

Tabelle 3 gibt einen Überblick über die Bevölkerungszahl und das BIP pro Kopf der 20 wichtigsten europäischen Fußballligen gemäß dem Ranking des UEFA-Länderkoeffizienten im Juni 2017.¹⁰⁸

Tabelle 3: BIP pro Kopf und Bevölkerungszahl der wichtigsten europäischen Fußballligen (eigene Darstellung)

Land	BIP pro Kopf ¹⁰⁹ In Mrd. Euro	Bevölkerung ¹¹⁰ (in Mio.)	Bevölkerungs- dichte ¹¹¹ (Einwohner / km ²)
Spanien	26'528	46.6	97
Kroatien	12'091	4.2	76
Italien	30'527	60.6	206
Portugal	19'813	10.3	118
England	39'899	53.0	266
Frankreich	38'127	66.9	104

¹⁰⁴ EDA (2018).

¹⁰⁵ StatisticsTimes.com (2018a).

¹⁰⁶ Rütter et al. (2014, S. 5).

¹⁰⁷ StatisticsTimes.com (2018b).

¹⁰⁸ Vgl. Kapitel 4.1.4

¹⁰⁹ Eurostat (2017).

¹¹⁰ CIA World Factbook (2018).

¹¹¹ CIA World Factbook (2017).

Serbien	5'348	7.1	92
Dänemark	53'418	5.7	130
Schweiz	78'813	8.4	200
Niederlande	45'295	17.0	411
Deutschland	41'936	82.7	226
Belgien	41'096	11.4	376
Norwegen	70'812	5.2	16
Österreich	44'177	8.7	104
Schweden	51'600	9.9	22
Schottland	16'944	10.6	69
Griechenland	18'104	10.8	82
Slowakei	16'499	5.4	111
Tschechische Republik	18'267	10.6	137
Polen	12'372	38.0	123

3.2.5 Das Nachwuchsförderkonzept des Schweizerischen Fussballverbandes

Der SFV sieht seinen Leistungsauftrag in der NWA darin, für die Schweizer Nationalmannschaften der Männer und Frauen sowie die SFL bzw. die Nationalliga A der Frauen, Persönlichkeiten auszubilden, „die Herausforderungen auf höchstem Niveau suchen und Probleme lösen können.“¹¹² Um dieses übergeordnete Ziel in der NWA zu erreichen, verfolgt der SFV die Vision, dass Talente stets Freude am Training und Wettkampfgedanken haben, lernen, ihr Potenzial auszuschöpfen, sowie beharrlich und freiwillig nach Perfektion zu streben.¹¹³ Der Förderprozess des SFV unterscheidet zwischen dem Kinderfussball (E-, F-, G-Junioren), dem Nachwuchsförderkonzepten Footeco (FE-12 – FE-14), Junioren-Spitzenfussball (U-15 – U21) sowie Footuro, dass den Übergang zum Profispieler begleitet.¹¹⁴ Abbildung 7 zeigt das Konzept der Athletenentwicklung im SFV auf.

¹¹² Schweizerischer Fussballverband SFV (2014, S. 4).

¹¹³ Schweizerischer Fussballverband SFV (2014, S. 4).

¹¹⁴ Schweizerischer Fussballverband SFV (2014, S. 5).

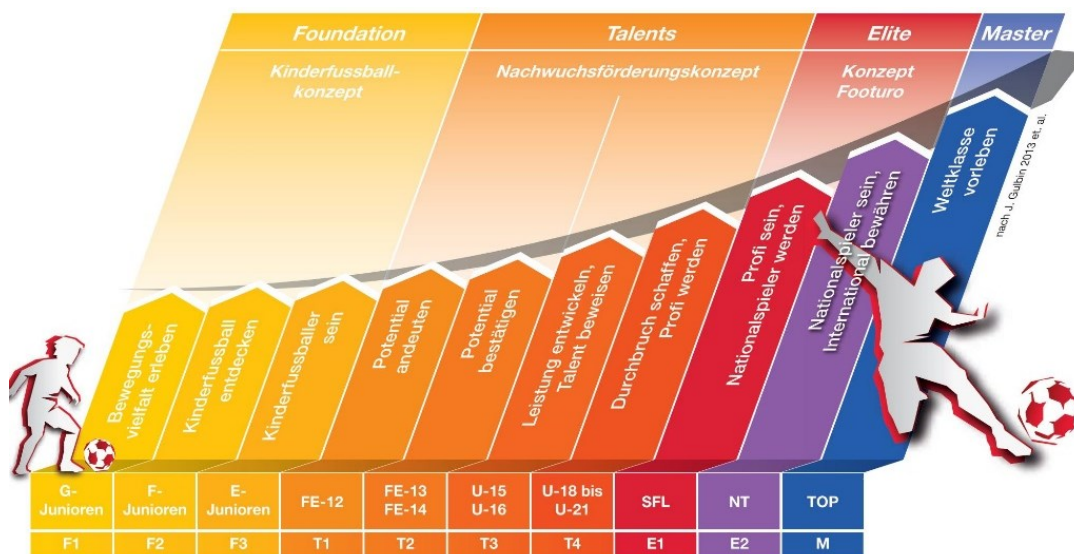


Abbildung 7: Athletenentwicklung in der SFV-Nachwuchsförderung¹¹⁵

Beim **Kinderfussball** im Alter bis 12 Jahren geht es dem SFV darum, den Kindern zu möglichst vielen individuellen Erfolgserlebnissen zu verhelfen. Das Konzept enthält neben der Ausbildungsphilosophie auch ein Spielkonzept, welches kindergerechte Wettbewerbe garantiert.¹¹⁶

Footeco steht für „Fussball, Technik und Koordination“ und beinhaltet ein Konzept der Talentfassung und altersgerechten Talentförderung im Übergang vom Breitenfussball in die Nachwuchsförderung. Als Talente definiert der SFV, neben sportlichen Leistungsmerkmalen, Kinder „mit einer stabilen und hohen Leistungsmotivation, die sich darin äußert, immer wieder den Wettbewerb, den Vergleich und den Austausch mit den Besten zu suchen“.¹¹⁷ Ziel des Footeco-Konzepts ist es, nach der dreijährigen Ausbildungsphase die zu Beginn gezeigten Potenziale der Talente zu bestätigen und mit der Ausbildung eine gute Basis für den Junioren-Spitzenfussball zu schaffen. Insgesamt nehmen pro Jahr über 3'000 Kinder im Altersbereich F-12 und F-13 an dem Programm teil. Diese Zusammenlegung der Altersklassen ist bewusst gewählt, um die jungen Spieler nicht zu früh zu selektionieren. Aufgrund der hohen Anzahl an Spielern bedarf es an finanziellen Mitteln von über eine Million Schweizer Franken für die Umsetzung dieses Konzepts, die von der SFL zur Verfügung gestellt werden.

Im **Junioren-Spitzenfussball** garantieren aufeinander abgestimmte Programme die stufengerechte Ausbildung in allen Clubs. Dabei geht es im Altersbereich U-15/U-16 zunächst darum, die gesteigerten Anforderungen zu bewältigen und ihr Talent zu bestätigen. Auf der Stufe

¹¹⁵ Schweizerischer Fussballverband SFV (2014, S. 6).

¹¹⁶ Schweizerischer Fussballverband SFV (2014, S. 5).

¹¹⁷ Schweizerischer Fussballverband SFV (2014, S. 14-15).

U-18 bis U-21 wird die Förderung stärker auf die talentierten Spieler ausgerichtet und clubintern die Betreuung der Besten genau definiert. Das Ausbildungslabel sieht dafür einen Talentmanager vor, der die Aufgabe hat, die verschiedenen Maßnahmen rund um das Talent beim Übergang zum Profi zu koordinieren.¹¹⁸

Die Spieler, die in das individuelle Förderprogramm **Footura** aufgenommen werden, zeichnet das Potenzial aus, es in die A-Nationalmannschaft zu schaffen. Sie profitieren von zusätzlichen, individuellen Leistungstests. Die Resultate werden individuell mit dem Spieler, seinen Trainern und dem sozialen Umfeld des Spielers besprochen und darauf aufbauend werden gemeinsam Leistungsziele festgelegt.

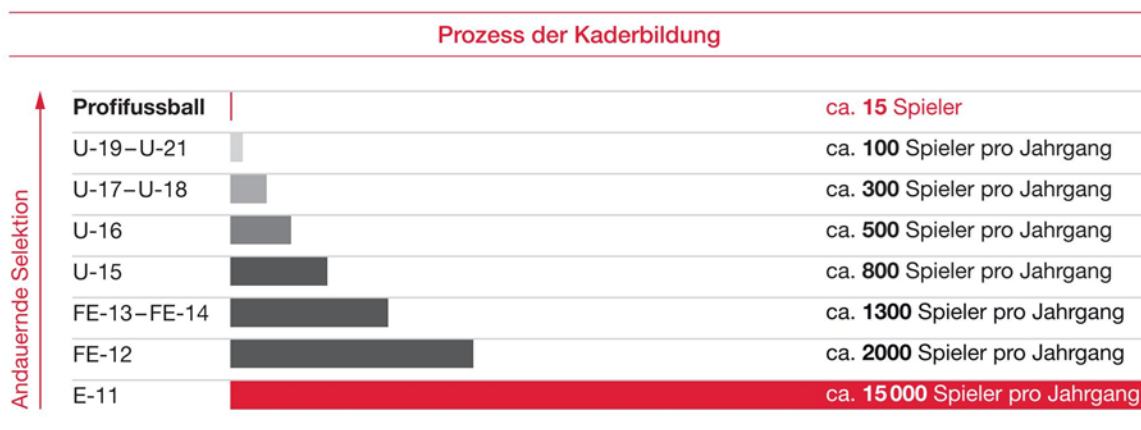


Abbildung 8: Anzahl Kaderathleten pro Jahrgang im Förderkonzept des SFV¹¹⁹

Abbildung 8 zeigt in einer Übersicht, welche Anzahl an Spielern pro Jahrgang in die entsprechenden Fördergefäße kommen. Von ca. 15'000 Zwölfjährigen, die in einem Schweizer Club Fußball spielen, werden 2'000 Spieler ab der Altersstufe FE-12 im Förderprogramm Footeco gefördert. Rund 15 (also 0.1%) von ihnen gelingt am Ende ihrer Ausbildung der Sprung in die höchste Schweizer Liga, die Super League. Nur einer bis zwei schaffen den Sprung zum Nationalspieler.¹²⁰

Das **sportliche Ausbildungskonzept** orientiert sich in allen Stufen nicht nur an der sportlichen Ausbildung, sondern berücksichtigt auch den konkreten Einfluss von Persönlichkeitsmerkmalen und Umweltbedingungen zur Entfaltung des Leistungspotentials. Da die individuelle Talentförderung des einzelnen Athleten nicht im Vordergrund dieser Arbeit steht, sei an dieser Stelle auf das Nachwuchsförderkonzept des SFV (2014) verwiesen, welches die verschiedenen Aspekte und Kriterien für jeden Altersbereich erläutert.

¹¹⁸ Schweizerischer Fussballverband SFV (2014, S. 6).

¹¹⁹ Schweizerischer Fussballverband SFV (2014, S. 10).

¹²⁰ Raz (2017).

3.2.6 Reglements und Regulierungen im Zusammenhang mit der NWA

Der SFV und die SFL haben für die Regelung des professionellen Nachwuchsbereichs eine Vielzahl von Bestimmungen, welche von den teilnehmenden Vereinen respektiert und beachtet werden müssen. Dies sind neben den Ausführungsbestimmungen zu den Ausbildungskonzepten aus Kapitel 3.2.5 folgende:

- Anforderungen zum Ausbildungslabel
- Reglement der SFL über die Trainings- und Ausbildungsförderung
 - o Trainings- und Ausbildungsentschädigung
 - o Reglement über den Ausbildungsfonds zur Förderung des Nachwuchses
- Richtlinien des Komitees SFL zu den Effizienzkriterien im Bereich der Nachwuchsförderung
- Reglement für den Spielbetrieb der SFL

Ziel des **Ausbildungslabels** ist es, Spieler in der gesamten Schweiz auf einem hohen Niveau auszubilden, um international wettbewerbsfähig zu bleiben.¹²¹ Dazu wird den Vereinen ein Pflichtenheft vorgelegt, das die Aufgaben und Funktion der verantwortlichen Personen beschreibt. Weiterhin gibt es Vorgaben zur Ausbildungsstruktur, Ausbildungsplanung, Anzahl professionell beschäftigter Trainer sowie weitere Bereiche für alle Clubs, die das Ausbildungslabel tragen möchten. Die Kriterien werden durch die Verbandstrainer des SFV (Trainer der Juniorenauswahlen) laufend kontrolliert.¹²²

Weiterhin ist das Label an eine **partnerschaftliche Zusammenarbeit** mit weiteren Clubs gebunden. Dabei definiert sich eine Partnerschaft

„als vertraglich geregelte oder gesellschaftlich organisierte Form der im Normalfall regionalen Zusammenarbeit zwischen mindestens zwei Klubs des SFV und allenfalls einem Regionalverband der Amateur Liga zum Zwecke der bestmöglichen Ausbildung und Förderung sehr talentierter Junioren.“¹²³

Die Partnerschaften sind pyramidenartig strukturiert, bei der, dem Alter entsprechend, eine Selektion der Talente erfolgt. In der Regel verfügt eine Partnerschaft über ein U-21-Team, ein U-18-Team, zwei U-16-Teams und zwei bis drei U-15 Teams. Pro Partnerschaft wiederum verfügt ein einzelner Club über mindestens je ein eigenes Team in allen Kategorien der Nachwuchsförderung (Footeco, Junioren-Spitzenfussball und U-21).

¹²¹ Schweizerischer Fussballverband SFV (2015).

¹²² Swiss Football League (2018a).

¹²³ Schweizerischer Fussballverband (2017, S. 1).

Das Label besteht bereits seit der Saison 1998/99, was die Schweiz damals, als eine verhältnismässig kleine Liga, zu einem innovativen Vorreiter im Bereich der NWA machte. Mittlerweile haben viele Länder ähnliche Anforderungskataloge, weshalb auch die Schweiz gefordert ist, das Konzept laufend weiterzuentwickeln und die Clubs dazu anzuhalten, die Qualität in der NWA noch weiter zu steigern. Pro Saison investiert die SFL seit der Einführung des Labels ca. 4,5 Millionen Schweizer Franken in die Nachwuchsförderung der Clubs, die das Ausbildungslabel tragen.¹²⁴

Das **Reglement der SFL über die Trainings- und Ausbildungsförderung** beinhaltet die Bestimmungen zum Ausbildungsbeitrag, der in einen entsprechenden **Ausbildungsfonds zur Förderung des Nachwuchses** entrichtet wird.¹²⁵ Einen Ausbildungsbeitrag muss ein Club zahlen, wenn ein Spieler aus dem Ausland oder dem Inland, den er nicht selbst ausgebildet hat, in die eigene Mannschaft rekrutiert wird. Der Betrag hängt von der Spielklasse ab, aus der ein Spieler kommt und in die ein Spieler wechselt. Der Fonds, in den die Gelder eingezahlt werden, ist zweckgebunden und kann nur für Unterstützungsbeiträge für die NWA der Clubs verwendet werden, die das Ausbildungslabel tragen, sowie für die NWA von Regionalverbänden des SFV (vgl. Kapitel 3.2.3). Das **Reglement der SFL über die Trainings- und Ausbildungsförderung** stützt sich auf das der FIFA (vgl. Kapitel 3.1.1) und soll auch auf nationaler Ebene den Clubs Anreize bieten, in die NWA zu investieren.

„Die Trainings- und Ausbildungsentschädigung ist der Betrag, der geschuldet ist, wenn ein junger Spieler am Vertragsende oder ohne Vertrag definitiv den Klub innerhalb der SFL wechselt oder innerhalb von 30 Monaten nach seinem Wechsel zu einem Klub, der nicht der SFL angehört, in die SFL zurückwechselt.“¹²⁶

Der Betrag bemisst sich an den Kosten der Clubs, die für einen Spieler pro Jahr in der Ausbildungsperiode eines Spielers zwischen dem vollendeten 12. und 21. Lebensjahr anfallen. Dies gilt jedoch nur für Profispieler und nicht für Amateurspieler, so hat es das Schiedsgericht Tribunal Arbitral du Sport (TAS) entschieden, da es sonst die Persönlichkeitsrechte der transferierten Spieler verletzt.¹²⁷

Mit den **Richtlinien zu den Effizienzkriterien im Bereich der Nachwuchsförderung** möchten die Clubs ebenfalls Anreize für die Clubs bieten, Schweizer Nachwuchsspieler einzusetzen und in die eigene NWA zu investieren. Die Richtlinien regeln, welchen Entschädigungsbetrag

¹²⁴ Swiss Football League (2018a).

¹²⁵ Schweizerischer Fussballverband SFV (2013).

¹²⁶ Swiss Football League (2013, S. 4).

¹²⁷ Schweizerischer Fussballverband SFV.

die Clubs für den Einsatz von U-19 oder U-21 Spieler des SFV vom Ligaverband (SFL) erhalten. Dieser berechnet sich auf Basis der Anzahl an Einsätzen der Spieler in der Startformation bei offiziellen Spielen in der U-19 und U-21 Nationalmannschaft oder bei Meisterschaftsspielen der SL und CL, für die der Spieler pro Einsatz jeweils einen Punkt erhält.

„Für jeden Punkt wird dem Klub, welcher den Spieler eingesetzt hat, ein bestimmter Betrag als Förderbeitrag entrichtet. Die Höhe des Betrags pro Punkt ist abhängig von den in der jeweiligen Saison zur Verfügung stehenden Mitteln und der gesamten Anzahl Punkte, welche in der jeweiligen Saison von allen Spielern erzielt wurden.“¹²⁸

Das **Reglement für den Spielbetrieb der SFL**¹²⁹ enthält ebenfalls für die NWA relevante Bestimmungen wie z.B. die Limitierung beim Einsatz von ausländischen Spielern. Artikel 17 besagt, dass in der SL ein Club höchstens fünf Ausländer gleichzeitig einsetzen darf.¹³⁰ In der CL darf ein Club höchstens drei Ausländer gleichzeitig einsetzen. Die Anzahl nicht lokal ausgebildeter Spieler im Sinne des Wettspielreglements des SFV auf der Spielerkarte ist auf sieben beschränkt.

Das nachfolgende Kapitel gibt abschließend die wichtigsten Kennzahlen zum Profifußball in der Schweiz im internationalen Vergleich wieder.

3.3 Der Schweizer Profifußball im internationalen Vergleich

Unabhängig vom Fußball belegen Zahlen, dass die Schweiz im internationalen Vergleich eine überaus sportliche Nation ist, da sie den höchsten Anteil an wöchentlich Sporttreibenden aufweist.¹³¹ Ein internationaler Vergleich fußballspezifischer Kennzahlen trägt dazu bei, verschiedene Aspekte der NWA in der Schweiz besser zu verstehen.¹³² Dazu zählen unter anderem die Herkunft der Spieler in den stärksten europäischen Ligen, das Durchschnittsalter der Spieler sowie der Anteil und Einsatz ausländischer Spieler und selbst ausgebildeter Spieler in der Schweiz.

Das **Durchschnittsalter der Spieler** in der SL ist von 25.1 Jahren (2009), nach einem markanten Anstieg auf 26.0 in der Saison 2016/2017, wieder auf 25.4 Jahre gesunken. Damit liegt die Schweiz im internationalen Vergleich unter dem Durchschnitt von 26 Jahren. Dazu haben 2016/2017 insbesondere der FC Lausanne-Sport sowie der Grasshopper Club Zürich (beide

¹²⁸ Swiss Football League (2016, S. 2).

¹²⁹ Swiss Football League (2018b).

¹³⁰ Die Anzahl Ausländer im Kader des Clubs ist nicht beschränkt.

¹³¹ Lamprecht et al. (2014).

¹³² Die Forschungsgruppe „Observatoire du football“ des internationalen Zentrums für Sportstudien (CIES) untersucht regelmäßig die Entwicklungen im Profifußball in den größten europäischen Ligen.

mit einem Durchschnittsalter von 24.1) beigetragen. Das höchste Durchschnittsalter in der Schweiz hatten in der Saison 2016/2017 der FC Basel (26.2) und der FC Luzern (26.3).¹³³ Der insgesamt leichte Anstieg des Durchschnittsalters der Spieler zwischen 2009 und 2016 geht mit einem höheren **Anteil an ausländischen Spielern** einher. Dieser Wert ist zwischen 2009 und 2013 von 43.9% auf 33.7% gesunken und anschließend wieder konstant auf 40.5% angestiegen. Damit liegt die Schweiz knapp 2% über dem europäischen Durchschnitt (vgl. Abbildung 9). Der größte Anteil ausländischer Spieler kommt aus den Nachbarländern Deutschland (8), Italien (7), Frankreich (6) und Österreich (5).¹³⁴



Abbildung 9: Anteil ausländischer Spieler seit 2009 (Super League und Europäischer Durchschnitt)¹³⁵

Der höhere Anteil ausländischer Spieler hat auch einen rückläufigen **Anteil im Club ausgebildeter Kaderspieler** zur Folge. Dieser ist von 29.6% (2013) auf 21.5% (2016) gesunken. Einen im nationalen Vergleich sehr hohen Anteil an im Club ausgebildeten Spieler hatte 2016 der BSC Young Boys mit 39.3%, von denen jedoch nur 27.5% zum Einsatz kamen. Die höchste Einsatzzeit selbst ausgebildeter Spieler verzeichnet der FC Lausanne-Sport mit 30.8%.

¹³³ CIES (2017, S. 10-11).

¹³⁴ CIES (2017).

¹³⁵ CIES (2017, S. 16).

Tabelle 4: Anzahl BIG5-Spieler nach Herkunftsländern (eigene Darstellung¹³⁶)

Land	Frankreich	Deutschland	Spanien	Italien	England	Summe
Frankreich	352	8	20	22	39	441
Spanien	2	7	362	19	38	428
Italien	6	5	9	341	11	372
Deutschland	2	262	5	5	9	283
England	0	0	0	0	234	234
Portugal	14	3	19	5	6	47
Serbien	7	12	5	18	5	47
Niederlande	2	9	2	9	23	45
Schweiz	4	23	0	9	7	43
Kroatien	3	7	8	20	3	41
Belgien	4	5	6	3	20	38
Irland	0	0	0	0	25	25
Österreich	0	19	0	0	5	24
Schweden	4	7	1	6	5	23
Polen	1	8	1	9	3	22

Trotz des geringen Anteils an eigenen Spielern und dem erhöhten Anteil und Einsatz ausländischer Spieler belegen Kennzahlen die Qualität der Ausbildung von einheimischen Spielern. Die Herkunft der Spieler in den BIG5-Leagues zeigt, dass die Schweiz mit 48 Legionären weltweit gesehen Platz 9 belegt (vgl. Tabelle 4). Neben den BIG5-Leagues selbst sind nur Portugal, Serbien und die Niederlande erfolgreicher bei der Produktion von Nachwuchsspielern.

Um die unterschiedlichen Rahmenbedingungen zwischen kleinen Ligen und den BIG5-Leagues aufzuzeigen, erfolgt in Tabelle 5 nochmals ein Vergleich der wichtigsten Rahmenbedingungen am Beispiel der Schweiz mithilfe eines Überblicks.

Der Sport, und der Fußball im Speziellen, hat in der Schweiz zwar einen hohen Stellenwert, kommt jedoch nicht gegen den in den großen europäischen Ligen an, bei denen der Fußball eine übergeordnete Rolle im Vergleich zu anderen Sportarten spielt. Der größte Unterschied zwischen der Schweiz und den BIG5-Leagues besteht jedoch in der Bevölkerungszahl und dem damit verbundenen Zuschauerpotenzial bzw. dem Merchandising-Markt. Mit 8 Mio. Einwohnern sind die möglichen Einnahmen durch Ticketing, Merchandising oder die Vergabe der TV-Rechte Schweizer Clubs viel geringer. Die Wirtschaftskraft der Schweiz fällt jedoch mit einem BIP pro Kopf höher aus als in fast allen europäischen Ligen. Die Sponsoring-Einnahmen werden dadurch zwar einerseits positiv beeinflusst, jedoch stehen bei Investitionen von Unternehmen in den Sport gesellschaftliche Aspekte und das Image stärker im Vordergrund, als

¹³⁶ Quelle der Kennzahlen: www.transfermarkt.de

dies bei anderen Unternehmen im Ausland der Fall ist. Weiterhin sind die Rahmenbedingungen in der Schweiz für die Clubs sehr unterschiedlich. So haben beispielsweise Clubs aus Regionen mit starker Wirtschaftsstruktur bedeutend bessere Möglichkeiten, zusätzliche finanzielle Mittel zu generieren, als Clubs in ländlichen Regionen.

Tabelle 5: Vergleich der Rahmenbedingungen zwischen der Schweizer Liga und den BIG5-Leagues (eigene Darstellung)

	CH	BIG5
Popularität	Mittlerer Stellenwert (Fußball, Eishockey, Ski Alpin, Tennis)	Hoher Stellenwert (Fußball stark im Fokus)
Bevölkerungszahl	8 Mio.	zwischen 48-80 Mio.
Zuschauerpotenzial	geringe Einnahmen aus TV, größte Einnahmequelle Ticketing	hohe Einnahmen aus TV, Ticketing und Merchandising
Wirtschaftskraft	BIP pro Kopf: 81'000 US\$ hohe Ausbildungskosten	BIP pro Kopf: 29'000 - 45'000 US\$
Sponsoring	Sponsoring aufgrund von gesellschaftlichen Aspekten Regional sehr unterschiedlich (Unternehmen)	Sponsoring aus gewinnbringenden Überlegungen
Gesellschaft		
Stellenwert des Sports	Fokus auf ges. Aspekten hoher Stellenwert bei Migranten	Leistungssport hat hohen Stellenwert

4 Aktueller Forschungsstand

„Keiner von uns ist bestimmt, Alles zu wissen und nie zu irren.“

Joseph Joubert

Es gibt bereits Erkenntnisse aus Forschungsarbeiten zur Beurteilung des sportlichen Erfolgs allgemein und speziell im Profifußball auf der Mikro- (Athlet), Meso- (Club) und Makroebene (Land, Verband/Liga). Auf Basis einer Beurteilung des sportlichen Erfolgs beschäftigen sich einige Autoren auch mit dessen Prognose. Die größte Bedeutung für die vorliegende Arbeit besitzt der Literaturüberblick bezogen auf die Einflussfaktoren auf den sportlichen Erfolg sowie die Erfolgsfaktoren in der NWA. Abschließend liefert das folgende Kapitel einen tabellarischen Überblick zum aktuellen Stand der Forschung.

4.1 Beurteilung des Erfolgs im Sport

Zur Beurteilung des Erfolgs muss dieser zunächst definiert werden. Anschließend geht dieses Kapitel auf den aktuellen Forschungsstand zur Beurteilung des Erfolgs auf allen Ebenen im Sport ein.

4.1.1 Definition von Erfolg

In der Wirtschaft wird die Differenz zwischen dem Ertrag und dem Aufwand einer Periode eines Unternehmens als Erfolg betrachtet. Eine umfassende Betrachtung des Erfolgs schließt eine langfristige und nachhaltige Sicherung des Erfolgs sowie die Beurteilung der angestrebten Zielerreichung an den eigenen Erfolgsmassstäben mit ein.¹³⁷ Generell betrachtet man im Sport das Gewinnen eines einzelnen Wettkampfs, eines Turniers oder einer Meisterschaft als Erfolg. Bezogen auf den Fußball unterscheidet man zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Erfolg. Von einem kurzfristigen Erfolg spricht man beim Gewinn eines einzelnen Spiels. Dieser wird gemessen an der relativen Stärke des Gegners, was dazu führen kann, dass auch ein Unentschieden oder eine knappe Niederlage als Erfolg bezeichnet werden können. Mittelfristig kann beim Fußball der Gewinn mehrerer Spiele oder das Erzielen von Punkten im Rahmen einer Spielzeit (z.B. Saison, Vorrunde Championsleague) als Erfolg bezeichnet werden. Auch dieser Erfolg kann abhängig von der relativen Stärke des Gegners sein. Als langfristigen Erfolg be-

¹³⁷ Sontag (2011, S. 85).

zeichnet man den Gewinn von Pokalen, Meistertiteln etc. oder das Erreichen guter Platzierungen über mehrere Spielzeiten hinweg.¹³⁸ Die Definition des kurz-, mittel- und langfristigen Erfolgs kann auch für die NWA auf Clubebene herangezogen werden, indem man den sportlichen Erfolg der Jugendmannschaften eines Clubs betrachtet. Weiterhin kann in der NWA als Erfolg bezeichnet werden, wenn möglichst viele Spieler eines Clubs den Sprung zum Profispieler schaffen.¹³⁹ Auf Länderebene spricht man insbesondere bei kleinen Ligen von einer erfolgreichen Ausbildung, wenn möglichst viele Spieler eines Landes in einer der BIG5 spielen.¹⁴⁰ Diese Definitionen von Erfolg in der NWA hängen bereits eng mit der Messung des Erfolgs zusammen, auf die im Folgenden zunächst im Sport generell, dann bezogen auf den Fußball und letztlich auf die NWA im Fußball näher eingegangen wird.

4.1.2 Beurteilung des Erfolgs im Sport

Olympische Spiele sind sowohl im Winter als auch im Sommer die größten polysportiven Anlässe und zählen für die Athleten in den jeweiligen Disziplinen zu den bedeutendsten sportlichen Wettkämpfen in ihrer Karriere. Für die teilnehmenden Länder gilt das Abschneiden der Athleten bei den olympischen Spielen als wichtiger Indikator, um die Qualität der Sportförderung ihres Landes zu beurteilen und mit der anderer Länder zu vergleichen. Verschiedene Autoren setzen sich aufgrund der Bedeutung der olympischen Spiele für die nationale Sportpolitik mit der Messung und Beurteilung des sportlichen Erfolgs bei olympischen Spielen auseinander. Dabei lässt sich zwischen der absoluten Betrachtung des Erfolgs (z.B. anhand der Anzahl an gewonnenen Medaillen) und dem relativen Erfolg in Bezug zur Bevölkerungszahl oder dem Bruttoinlandsprodukt (vgl. Kapitel 3.2) unterscheiden. Der absolute Erfolg kann bei olympischen Spielen oder anderen internationalen Wettkämpfen wie Weltmeisterschaften anhand folgender Indikatoren beurteilt werden:

- Anzahl an Medaillen oder Top-8-Platzierungen
- Anteil an der Gesamtzahl der zu gewinnenden Medaillenkpunkte
- Anzahl an Athleten, die sich für diese Wettkämpfe qualifizieren oder das Finale bzw. die Finalrunden bestreiten.¹⁴¹

Kritisiert an dieser Methodik wird insbesondere, dass die Qualität der Medaillen, Platzierungen oder Punkte, die durch die unterschiedliche Popularität und Teilnehmerzahlen der Disziplinen entsteht, nicht berücksichtigt wird. De Bosscher, Shibli, van Bottenburg, De Knop & Truyens,

¹³⁸ Klimmer (2003).

¹³⁹ European Club Association (2012).

¹⁴⁰ Z.B. CIES (2017).

¹⁴¹ De Bosscher, De Knop, van Bottenburg, Shibli und Bingham (2009).

2010 ziehen daher zur Beurteilung der Leistungssportsysteme eines Landes und dessen Erfolg neben messbaren Indikatoren zusätzlich qualitative Daten hinzu. Weiterhin müssen bei einem Vergleich von sportlichen Leistungen über mehrere Jahre hinweg auch zufällige Einflussfaktoren¹⁴² berücksichtigt werden, was weitere Herausforderungen bezüglich der Messung und Beurteilung des Erfolgs mit sich bringt und diesen, insbesondere bei polysportiven Anlässen wie den olympischen Spielen, im Detail schwer messbar und vergleichbar macht.¹⁴³ Generell ist bei der Messung und Beurteilung des Erfolgs zu beachten, für welchen Zweck das Ranking erstellt wird. Für die Beurteilung des Erfolgs eines Landes lediglich eine Methode wie beispielsweise den Medaillenspiegel heranzuziehen, erscheint aus den genannten Gründen jedoch als unzureichend, insbesondere, wenn anhand dieser Beurteilung maßgebliche Entscheidungen in der Sportpolitik getroffen werden.

4.1.3 Definition von Erfolg

In der Wirtschaft wird die Differenz zwischen dem Ertrag und dem Aufwand einer Periode eines Unternehmens als Erfolg betrachtet. Eine umfassende Betrachtung des Erfolgs schliesst eine langfristige und nachhaltige Sicherung des Erfolgs sowie die Beurteilung der angestrebten Zielerreichung an den eigenen Erfolgsmassstäben mit ein.¹⁴⁴ Generell betrachtet man im Sport das Gewinnen eines einzelnen Wettkampfs, eines Turniers oder einer Meisterschaft als Erfolg. Bezogen auf den Fußball unterscheidet man zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Erfolg. Von einem kurzfristigen Erfolg spricht man beim Gewinn eines einzelnen Spiels. Dieser wird gemessen an der relativen Stärke des Gegners, was dazu führen kann, dass auch ein Unentschieden oder eine knappe Niederlage als Erfolg bezeichnet werden können. Mittelfristig kann beim Fußball der Gewinn mehrerer Spiele oder das Erzielen von Punkten im Rahmen einer Spielzeit (z.B. Saison, Vorrunde Championsleague) als Erfolg bezeichnet werden. Auch dieser Erfolg kann abhängig von der relativen Stärke des Gegners sein. Als langfristigen Erfolg bezeichnet man den Gewinn von Pokalen, Meistertiteln etc. oder das Erreichen guter Platzierungen über mehrere Spielzeiten hinweg.¹⁴⁵ Die Definition des kurz-, mittel- und langfristigen Erfolgs kann auch für die NWA auf Clubebene herangezogen werden, indem man den sportlichen Erfolg der Jugendmannschaften eines Clubs betrachtet. Weiterhin kann in der NWA als Erfolg bezeichnet werden, wenn möglichst viele Spieler eines Clubs den Sprung zum Profispieler schaffen.¹⁴⁶ Auf Länderebene spricht man insbesondere bei kleinen Ligen von einer

¹⁴² Werden beispielsweise neue Sportarten bei olympischen Spielen zugelassen oder gehen zusätzliche Länder/Athleten an den Start, steigt bzw. sinkt die Wahrscheinlichkeit für den Gewinn einer Medaille.

¹⁴³ De Bosscher, Heyndels, De Knop, van Bottenburg und Shibli (2008).

¹⁴⁴ Sontag (2011, S. 85).

¹⁴⁵ Klimmer (2003).

¹⁴⁶ European Club Association (2012).

erfolgreichen Ausbildung, wenn möglichst viele Spieler eines Landes in einer der BIG5 spielen.¹⁴⁷ Diese Definitionen von Erfolg in der NWA hängen bereits eng mit der Messung des Erfolgs zusammen, auf die im Folgenden zunächst im Sport generell, dann bezogen auf den Fußball und letztlich auf die NWA im Fußball näher eingegangen wird.

4.1.4 Beurteilung des sportlichen Erfolgs im Profifußball

Die Definition des sportlichen Erfolgs kann in weiten Teilen zur Beurteilung des sportlichen Erfolgs im Profifußball genutzt werden. Dies kann beispielsweise anhand der **Tabellenplatzierung** der Clubs in ihren eigenen Ligen oder auch anhand der **erreichten Punktzahl** am Ende der Saison geschehen. Die genannten Indikatoren lassen sich über mehrere Jahre hinweg erfassen und können unter anderem über die „**ewige Tabelle**“ der Website „transfermarkt.de“ für den gewünschten Zeitraum abgerufen werden. Weiterhin können die Teilnahme und das Abschneiden auf Länder- und Clubebene bei internationalen Turnieren wie den Europa- und Weltmeisterschaften sowie den europäischen Clubwettbewerben als Beurteilung des Erfolgs auf internationaler Ebene herangezogen werden. Die UEFA und die FIFA haben entsprechende Koeffizienten und Ranglisten eingeführt, um den Erfolg der einzelnen Länder und Clubs darzustellen. Die **FIFA-Weltrangliste** ergibt sich aus der Vergabe von Punkten für die Spiele der A-Nationalmannschaften unter Berücksichtigung des Spielergebnisses (Sieg, Unentschieden oder Niederlage), der Bedeutung des Spiels (Weltmeisterschaft oder Freundschaftsspiel) und der Stärke des Gegners bzw. der Stärke der Konföderation, der das Land angehört. Die Gesamtpunktzahl für ein Team über einen Zeitraum von vier Jahren ergibt sich aus der Anzahl der Punkte für ein einzelnes Spiel, dem Punkteschnitt der Spiele in den letzten zwölf Monaten und dem Punkteschnitt der Spiele, die mehr als zwölf Monate zurückliegen.¹⁴⁸ Da bei der FIFA-Weltrangliste alle Spieler aus verschiedenen Ligen berücksichtigt werden und zusätzlich die Qualität der Spieler über die Erfolge der Mannschaft bewertet werden, erscheint sie für die Beurteilung des Erfolgs geeignet. Sie lässt jedoch keine Aussagen über den Zeitpunkt und Ort der Ausbildung zu, was Aussagen über die Qualität in der NWA wiederum nicht möglich macht. Der **UEFA-Clubkoeffizient** basiert auf den Ergebnissen der Spiele aller Clubs im Europapokal und berücksichtigt die Leistungen der letzten fünf Jahre. Der **UEFA-Verbandskoeffizient** fasst die Resultate aller Clubs eines jeweiligen Verbandes zusammen. Die Punkte und Platzierung in den Tabellen der Ligen und Verbände sind gut geeignet, um den sportlichen Erfolg von einzelnen Clubs und Ländern zu beurteilen, doch insbesondere bei kleineren Ligen nehmen viele Clubs nicht an europäischen Wettbewerben teil und ein Vergleich des sportlichen Erfolgs ist damit nur beschränkt möglich.

¹⁴⁷ Z.B. CIES (2017).

¹⁴⁸ FIFA (2017).

4.1.5 Beurteilung des Erfolgs in der Nachwuchsausbildung

Direkte Rückschlüsse auf die Qualität der NWA kann über den **Erfolg von Jugendmannschaften in nationalen oder internationalen Ligen** gezogen werden. Bei dieser Betrachtung handelt es sich um eine Momentaufnahme zu einem Zeitpunkt, an dem die Ausbildung eines Spielers noch nicht abgeschlossen ist.¹⁴⁹ Weiterhin beschränken sich die UEFA Youth League oder nationale Jugendligen wie die „Swiss U18 Elite League“ auf die in der 1. Liga des jeweiligen Landes sportlich erfolgreichsten Clubs und ein Vergleich zwischen allen Clubs eines Landes oder in Europa ist somit ebenfalls nicht möglich. Eine häufig herangezogene Kennzahl zur Beurteilung der Ausbildungsqualität eines Landes ist die **Anzahl an BIG5-Spielern**, die im jeweiligen Land ausgebildet wurden.¹⁵⁰ Bei dieser Methode wird das Ausbildungsland (oder auch der Ausbildungsclub) des Spielers berücksichtigt und eine genaue Messung der Anzahl an Spielern ist dadurch möglich. Ein Nachteil besteht darin, dass die Stärke des Spielers bzw. des Clubs, in dem er spielt, nicht beachtet wird. Weiterhin keine Berücksichtigung findet die Stärke der Liga, aus der ein Spieler kommt. Beispielsweise ist es für einen Spieler aus der Schweiz aufgrund des höheren Leistungsgefälles lukrativer, in eine der BIG5 zu wechseln, als für einen Spieler aus Portugal.¹⁵¹ Durch den Erfolg in der Ausbildung können Clubs **Erlöse aus Transfer- und Ausbildungsentschädigungen sowie dem Solidaritätsbeitrag** erzielen (vgl. Kapitel 3). Auch diese Kennzahlen können herangezogen werden, um die Ausbildungsqualität zu beurteilen. Transferentschädigungen von Jugendspielern sowie die Einnahmen aus der Zahlung von Ausbildungsentschädigungen oder Solidaritätsbeiträgen sind im Jugendbereich oft sehr gering, schwierig zu erfassen oder werden insbesondere bei kleinen Ligen über nichtmonetäre Leistungen und Absprachen zwischen Clubs vollzogen und können demzufolge nur ergänzend zur Beurteilung des Erfolgs in der NWA im Profifußball herangezogen werden. Zuletzt sind an dieser Stelle noch die Kriterien zu nennen, die von der European Club Association (ECA) für die Auswahl von Clubs mit erfolgreichen Nachwuchskonzepten herangezogen wurden.¹⁵² Dies waren die Clubgröße, das Budget für die NWA, die vorhandene Infrastruktur, die Anzahl von Spielern, die den Sprung zum Profispieler schafften, der Ruf der Ausbildungsstätte (z.B. Tradition, Geschichte), der sportliche Erfolg im Jugendbereich sowie die Kategorisierung der Clubs innerhalb des „FIFA Training Compensation schemes“¹⁵³. Die daraus ent-

¹⁴⁹ Emrich und Güllich (2005b) zeigen in einer Studie, dass juvenile Erfolge kaum oder gar keine Erklärungskraft hinsichtlich der langfristigen Erfolgswahrscheinlichkeit im Spitzensport haben.

¹⁵⁰ CIES (2017).

¹⁵¹ Hinzu kommen die geringen Sprachbarrieren zwischen der dreisprachigen Schweiz zu den angrenzenden BIG5-Leagues Deutschland, Italien und Frankreich.

¹⁵² European Club Association (2012).

¹⁵³ Basierend auf den finanziellen Aufwendungen der Clubs für die Ausbildung der Spieler, sind die Verbände von der FIFA angewiesen, die Clubs in höchstens vier Kategorien einzuteilen. Auf Basis dieser Einteilung wird die Summe der zu zahlenden Ausbildungsentschädigung berechnet FIFA (2015).

standene Auswahl an Clubs diene zur Evaluation von Erfolgsfaktoren, jedoch nicht zur standardisierten Beurteilung des Erfolgs in der NWA. Kriterien daraus, die als Indikator zur Beurteilung des sportlichen Erfolgs in der NWA in Frage kommen, sind neben dem bereits genannten sportlichen Erfolg der Jugendmannschaften die **Anzahl an Spielern, die den Sprung zum Profispieler schaffen**. Auch dieser Indikator ist nur schwer zu erfassen und benötigt eine klare Abgrenzung, z.B. bezogen auf die Definition eines Profispielers. Tabelle 6 liefert eine Übersicht über die Vor- und Nachteile (✓/×) der unterschiedlichen Indikatoren zur Beurteilung des Erfolgs auf Ebene der einzelnen Clubs sowie auf Ebene eines Landes.

Tabelle 6: Übersicht Vor- und Nachteile Indikatoren zur Beurteilung der NWA (eigene Darstellung)

Indikator	Erfolg Club	Erfolg Land
Tabellenplatzierung / Punkte Tabelle ¹⁵⁴	<ul style="list-style-type: none"> × unterschiedliche Ausbildungszeiträume × unterschiedliche Ausbildungsclubs 	
FIFA Weltrangliste	<ul style="list-style-type: none"> × keine Rückschlüsse auf Clubs möglich 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Spieler in der Regel im jeweiligen Land ausgebildet × unterschiedliche Ausbildungszeiträume
UEFA Club- und Verbandskoeffizient	<ul style="list-style-type: none"> × nicht alle Clubs nehmen teil × unterschiedliche Ausbildungszeiträume /-clubs 	<ul style="list-style-type: none"> × unterschiedliche Anzahl Clubs pro Land × unterschiedliche Ausbildungszeiträume /-clubs
Anzahl Spieler in BIG5-League	<ul style="list-style-type: none"> × Stärke des Spielers wird nicht berücksichtigt ✓ Ausbildungsort kann berücksichtigt werden × viele Clubs haben keine BIG5-Spieler ausgebildet 	<ul style="list-style-type: none"> × Stärke des Spielers wird nicht berücksichtigt × Stärke der eigenen Liga wird nicht berücksichtigt ✓ Ausbildungsort wird berücksichtigt
Erlöse aus Transfer- & Ausbildungsentschädigung	<ul style="list-style-type: none"> × zum Teil sehr gering × schwer zu erfassen, insb. auf Länderebene × Entschädigung abhängig von Verhandlungen (einige Clubs erlassen Entschädigung) 	
Anzahl Spieler, die Sprung zum Profispieler schaffen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausbildungsort wird berücksichtigt × klare Definition eines Profispielers notwendig × Qualität des Spielers wird nicht berücksichtigt × schwer zu erfassen, insb. auf Länderebene 	

¹⁵⁴ Nationale oder internationale (Jugend-)Ligen

4.2 Einflussfaktoren auf den sportlichen Erfolg

Anhand der in Kapitel 4.1 genannten Methoden zur Messung des Erfolgs ist es anschließend möglich, die Einflussfaktoren auf den sportlichen Erfolg zu ermitteln. In verschiedenen Studien wurden Erfolgsfaktoren auf unterschiedlichen Ebenen identifiziert. Das **BIP pro Kopf**¹⁵⁵ sowie die **Bevölkerungszahl** werden als größte Einflussfaktoren auf den Erfolg identifiziert.¹⁵⁶ Ein hohes BIP wirkt sich insbesondere bei Sportarten mit hoher Sachkapitalspezifität positiv auf den Erfolg aus.¹⁵⁷ Die Bevölkerungszahl hingegen stellt eine natürliche Begrenzung des vorhandenen Potenzials eines Landes dar, bei der lediglich die Ausschöpfungsquote erhöht werden kann, wobei auch hier gesellschaftliche Rahmenbedingungen gewisse Grenzen setzen.¹⁵⁸ Forscher sind sich einig, dass die beiden Faktoren im Spitzensport immer weniger genaue Prädiktoren für die Leistung der Nationen sind als noch in der Vergangenheit.¹⁵⁹ Ein Grund dafür ist z.B. die steigende Popularität verschiedener Sportarten in bestimmten Ländern, die sich wiederum positiv auf die Finanzierung und damit auf die Qualität der Ausbildung und anderer Bereiche auswirkt. Weiterhin ausschlaggebend für den sportlichen Erfolg eines Landes ist das **Wirtschaftssystem**.¹⁶⁰ In Ländern, in denen es nur sehr geringe Einkommensunterschiede gibt und eine gleichmäßige Einkommensverteilung herrscht, ist eine Sportlerkarriere relativ attraktiv. Dies könnte gemäß Winkelhake, Thieme und Fröhlich (2014, S. 235) ein Erfolgsfaktor der sozialistischen Staaten in internationalen Sportwettkämpfen gewesen sein. Abschließend spielen die **Fläche und Grad der Urbanisierung eines Landes**^{161,162}, geografische Voraussetzungen bei Sportarten mit hoher Standortspezifität,¹⁶³ ein **gemäßigtes Klima**¹⁶⁴ sowie die **Qualität in der NWA**¹⁶⁵ gemäß verschiedenen Studien ebenfalls eine Rolle.

¹⁵⁵ Das BIP pro Kopf wird zur Approximierung des wirtschaftlichen Potentials der Nationen herangezogen (Maennig & Wellbrock, 2008). Dadurch ist es der Bevölkerung möglich, Sportartikel zu kaufen, und der Politik, in den Sport zu investieren (De Bosscher, De Knop & Heyndels, 2003).

¹⁵⁶ Unter anderem: Ball (1972); Novikov und Maksimenko (1972); Levine (1974); Rathke und Woitek (2007); Morton (2002); Suen (1992); Bernard und Busse (2004); Flatau und Emrich (2011); Maennig und Wellbrock (2008) Winkelhake et al. (2014).

¹⁵⁷ Flatau und Emrich (2011); De Bosscher et al. (2003).

¹⁵⁸ Winkelhake, Thieme und Fröhlich (2014, S. 227).

¹⁵⁹ De Bosscher et al. (2006).

¹⁶⁰ Maennig und Wellbrock (2008); De Bosscher, Shibli, van Bottenburg, De Knop und Truyens (2010); Gärtner (1989).

¹⁶¹ Mehr Infrastruktur, kürzere Reisedistanzen, Möglichkeiten für die Organisation des Sports mit anderen (De Bosscher, De Knop & Heyndels, 2003).

¹⁶² Van Bottenburg (2000) zit. in De Bosscher et al. (2003).

¹⁶³ Flatau und Emrich (2011).

¹⁶⁴ Maennig und Wellbrock (2008), die Gesundheitsausgaben eines Landes Moosa und Smith (2004).

¹⁶⁵ Emrich und Pitsch (1998).

4.3 Erfolgsfaktoren in der Nachwuchsausbildung

Die Talentforschung zeigt, dass es keine alleinige Ursache für den Erfolg in der Talentförderung gibt, sondern meist mehrere Faktoren interagieren. Aus diesem Grund ist es schwer, die Komplexität des Gegenstands auf ausgewählte Erfolgsfaktoren zu reduzieren. Das vorliegende Kapitel soll die wichtigsten Theorien, Aspekte und identifizierte Erfolgsfaktoren auf der individuellen und kollektiven Ebene in der Ausbildung von Nachwuchssportlern aufzeigen und einen Überblick über die Talentforschung liefern.

Betrachtet man die **individuelle Talentförderung**, eröffnet sich ein weites Forschungsfeld, das von der Suche, Sichtung, Identifikation, Rekrutierung, Entwicklung bis hin zur Förderung von Talenten reicht. Einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung liefern Durand-Buch und John Salmela (2001), Andreas Hohmann, Wick und Carl (2002), Joch (1997) und Regnier, J. Salmela und Russell (1993). Weiterhin haben Emrich, Güllich und Büch (2005) eine Liste mit allen aktuellen Studien deutscher Talentforscher herausgegeben. Da der Fokus der vorliegenden Arbeit nicht auf dem individuellen Erfolg eines Talents liegt, wird nicht detailliert auf die einzelnen Bestandteile der Talentforschung eingegangen. Das folgende Kapitel gibt aber einen Überblick zu den wichtigsten Grundlagen der Talentforschung auf individueller Ebene, um die Erfolgsfaktoren auf kollektiver Ebene besser einzuordnen. Für eine tiefergehende Auseinandersetzung sei auf die entsprechende Literatur verwiesen.

Der **Begriff Talent** leitet sich aus dem griechischen Wort „talanton“ = Waage her und scheint daher in seiner ursprünglichen Verwendung ein sehr umfassender Begriff gewesen zu sein.¹⁶⁶ Auch die Wissenschaft unterscheidet bei einem Talent zwischen einem „engen“ und einem „weiten“ sowie einem „statischen“ und „dynamischen“ Talentbegriff (vgl. Abbildung 10).

¹⁶⁶ Adrian und Norbert (2010).

	Eng	Weit
Statisch	Person mit auf einen <i>bestimmten Entwicklungsabschnitt</i> bezogenen überdurchschnittlichen <i>Leistungsergebnissen</i>	Person mit körperlichen, motorischen und psychischen <i>Dispositionen</i> , die bei günstigen <i>Umweltbedingungen</i> spätere Höchstleistungen gestatten
	Kriterium: <i>Wettkampfleistungen</i> im Kindesalter	Kriterium: Ergebnisse bei <i>komplexen Talenttests</i> (Einmaldiagnostik)
Dynamisch	Person mit auf den Entwicklungsverlauf bezogenen überdurchschnittlichen <i>Leistungszuwachsraten</i>	Person mit überdurchschnittlichen <i>Veränderungswerten in relevanten Dispositionen bei positiven Entwicklungsbedingungen</i>
	Kriterium: <i>Leistungsentwicklung</i> im Kindes- und Jugendalter	Kriterium: Ergebnisse <i>Dynamischen Testens</i> von Leistungsdaten unter Berücksichtigung <i>personaler und nicht-personaler Rahmenbedingungen</i>

Abbildung 10: Der Talentbegriff¹⁶⁷

Der statische Talentbegriff umfasst im engen Sinne die sportlichen Resultate im Kindesalter sowie im weiteren Sinne die klassischen Charakteristiken eines Talents wie die Disposition, die Bereitschaft, das soziale Umfeld sowie die Resultate. Der dynamische Talentbegriff legt den Fokus auf die Endleistung eines Individuums und den Weg dorthin – das heißt den Prozess und den Entwicklungsvorgang. Joch fasst die beiden Komponenten in einer vollständigen Definition zusammen:

„Talent besitzt, oder: ein Talent ist, wer auf der Grundlage von Dispositionen, Leistungsbereitschaft und den Möglichkeiten der realen Lebensumwelt über dem Altersdurchschnitt liegende (möglichst im Wettkampf nachgewiesene) entwicklungsfähige Leistungsergebnisse erzielt, die das Ergebnis eines aktiven, pädagogisch begleiteten und intentional durch Training gesteuerten Veränderungsprozesses darstellen, der auf ein später zu erreichendes hohes (sportliches) Leistungsniveau zielstrebig ausgerichtet ist“¹⁶⁸

Die Talentforschung basiert auf der Definition und dem aufgezeigten breiten Verständnis eines Talents und orientiert sich an den Phasen der Entwicklung eines Talents, bei der drei Gegenstände im Mittelpunkt stehen: Talentsuche und -auswahl (Identifikation), Talententwicklung

¹⁶⁷ Conzelmann (2014) modifiziert nach A. Hohmann (2009).

¹⁶⁸ Joch (1997, S. 97).

und Talentförderung, die auch zusammenfassend als Talent Management bezeichnet¹⁶⁹ werden können und auf die im Folgenden näher eingegangen wird.¹⁷⁰

4.3.1 Talentidentifikation (Suche und Auswahl)

Bei der Talentidentifikation geht es um das Erkennen von Talenten und anhand welcher Merkmale diese identifiziert werden können. Entsprechend dem Talentbegriff reichen die Selektionskriterien von Wettkampfleistungen über Kriterien komplexer Talenttests bis hin zu der Beurteilung der Leistungsentwicklung von Kindern und Jugendlichen. Bereits in den 70er Jahren verfolgte die Talentforschung das Ziel, zukünftige sportliche Spitzenleistungen auf der Grundlage „juveniler“ und „adoleszenter“ Leistungs- und Fähigkeitsvoraussagen zu ermitteln.¹⁷¹ Arbeiten wie die von Feige (1978) äußerten Skepsis gegenüber der Talentidentifikation über frühe Leistungsausprägungen im Kindesalter und sehen die mögliche Endleistung und den Veränderungsprozess im Mittelpunkt des Interesses der Talentidentifikation. Auch eine Vielzahl weiterer Untersuchungen zeigte, dass juvenile Erfolge nur geringe oder gar keine Tragweite zur Erklärung von Erfolgen im Spitzensport haben.¹⁷² Auf Basis zahlreicher Studien und Bemühungen sind Testverfahren und Prognosemodelle entstanden, die anhand von sportartübergreifenden und sportartspezifischen Merkmalen das Potenzial einer Person beurteilen sollen.¹⁷³ Heute geht man jedoch neben den personenspezifischen Merkmalen noch viel stärker von einem Person-Umwelt-Konzept¹⁷⁴ aus. Bei diesem Ansatz interagieren die Eigenschaften und Fähigkeiten der Personen mit der Umwelt und das anfängliche Potenzial entwickelt sich erst im Zusammenspiel mit Reizen aus dem Umfeld zu einem Talent.¹⁷⁵ Diese Komplexität aus einem Wirkungsgefüge zwischen vielfältiger Merkmale von Individuen (z.B. Körperbau, Belastbarkeit, Persönlichkeit etc.) und Umwelt (soziales Umfeld, Trainer etc.), zeigt bereits auf, welche Herausforderungen¹⁷⁶ im Zusammenhang mit der Bestimmung des Potenzials von Kindern und Jugendlichen bestehen und wie schwer es ist, die „richtigen“ Talente zu identifizieren. Thiess (1989, S. 11) bezeichnet die Komponenten des genannten Leistungsgefüge als „entwickelbare Leistungsvoraussetzungen für sportliche Leistungen“. Im Schweizer Sport hat man sich in diesem Zusammenhang mit dem Projekt „Talent Eye“ zum Ziel gesetzt, sportartübergreifende Stützpunkte in den verschiedenen Kantonen aufzubauen, um bewegungsbegabte

¹⁶⁹ Adrian und Norbert (2010).

¹⁷⁰ Eine ausführliche Darstellung zur Entwicklung der Talentforschung und des Talentbegriffs vgl. auch Andreas Hohmann und Carl (2002).

¹⁷¹ Andreas Hohmann (2005).

¹⁷² Emrich, Güllich und Pitsch (2005, S. 93).

¹⁷³ Z.B. Gimbel (1976), Ulmer (1973) kritisch dazu z.B. Feige (1978), Haase (1986).

¹⁷⁴ Heller, Perleth und Lim (2005).

¹⁷⁵ Güllich und Krüger (2013, S. 628).

¹⁷⁶ Zu den Ursachen und Herausforderungen bei der Talentidentifikation vgl. auch die Ausführungen von Güllich und Krüger (2013, S. 335-336) und Güllich (2007).

Kinder zu fördern. Werren (2013) untersuchte im Zeitraum zwischen 2008 und 2013, ob sich bei teilnehmenden Kindern eines Talentprogramms des Kantons Bern die Resultate eines sportmotorischen Tests im Vergleich zu einer Kontrollgruppe signifikant unterscheiden. Die Ergebnisse zeigten, dass sich die Leistungsentwicklung bei beiden Gruppen linear entwickelt hat. Bei einzelnen Tests erzielten die am Projekt teilnehmenden Kinder eine signifikant bessere Leistung. Auch beim Schlusstest schnitten die geförderten Kinder zwar besser ab, allerdings hat die Leistung nicht signifikant mehr zugenommen als bei denjenigen, welche nicht aufgenommen wurden.¹⁷⁷ Bezogen auf den Fußball liefern Unnithan, White, Georgiou, Iga und Drust (2012) einen Überblick zu bestehenden Studien bei der Talentidentifikation von Fußballspielern und präsentieren anhand von Pilotdaten eine ganzheitliche Methode zur Identifizierung von Talenten. Diese sowie auch zahlreiche weitere Verfahren in verschiedenen Sportarten können bis heute aufgrund der vielfältigen Einflussgrößen auf die Entwicklung einer Person keine zuverlässigen Prognosen liefern. Um trotz der Komplexität und der verschiedenen Wechselwirkungen möglichst aussagekräftigen Daten zu erheben, empfehlen Güllich und Krüger (2013, S. 632-633), bei der Auswahl der Diagnosemerkmale¹⁷⁸ die folgenden vier Kriterien zu berücksichtigen: die Relevanz der Merkmale auf die spätere Wettkampfleistung (z.B. Maximalkraft beim Kugelstoßen), die empirische Erfassbarkeit durch Erhebungsverfahren, die differenzielle Entwicklungsstabilität, um die Konstanz der Leistungen zu beurteilen, sowie schlussendlich die Einhaltung von Gütekriterien bei der Erhebung von Leistungsmerkmalen (valide, objektiv, reliabel). Dennoch kann man aufgrund des Prozesscharakters der Talentdiagnostik die Talentidentifikation nicht von der Talentförderung trennen,¹⁷⁹ worauf im folgenden Kapitel näher eingegangen wird. Neben zahlreichen sportartspezifischen Untersuchungen im Zusammenhang mit der Talentidentifikation sei an dieser Stelle noch auf die weiterführende Literatur zu sportartübergreifenden Beiträgen verwiesen.¹⁸⁰

4.3.2 Talententwicklung

Die Basis für eine möglichst optimale Talentförderung (vgl. Kapitel 4.3.3) sind Kenntnisse zur Talententwicklung. Die Forschung dazu beschäftigt sich mit der Frage, wie das Training im

¹⁷⁷ Der Einfluss des Sportverhaltens der Kinder im Alltag wurde nicht erfasst. Demnach sind weiterführende Studien nötig, um konkrete Aussagen über die Leistungsentwicklung von Talenten im Programm treffen zu können.

¹⁷⁸ Diagnosemerkmale sind abhängig von der Sportart, können aber im Wesentlichen unterschieden werden zwischen Körperbau, sportmotorischen Leistungen und Erfolgen, Merkmale des Trainingsprozesses sowie Merkmale der Person und des sozialen Umfeldes, wie z.B. Persönlichkeit und psychische Fertigkeiten, psychophysische Belastbarkeit, materiales und soziales Umfeld). Güllich und Krüger (2013, S. 633).

¹⁷⁹ Joch (1997, S. 65).

¹⁸⁰ Abbott und Collins (2002); Carl (1989); Ericsson, Krampe und Tesch-Römer (1993b); Marconi (2013); Reilly, Williams, Nevill und Franks (2000); Williams und Reilly (2000).

Kinder- und Jugendalter gestaltet werden soll, um im späteren Karriereverlauf hohe Leistungen zu erbringen. Dabei geht es nicht um spezifische Übungen, sondern um grundlegende Trainingsformen und -umfänge. Joch (1997, S. 94) definiert die Talententwicklung wie folgt:

„Talententwicklung ist ein aktiver, pädagogisch begleiteter Veränderungsprozess, der intentional durch Training gesteuert wird und das Fundament für ein später zu erreichendes hohes (sportliches) Leistungsniveau bildet.“

Dem gegenüber steht die „Theorie des Wachsenlassens“ aus der Pädagogik, bei der das Vertrauen in die Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten liegt, die sich aus eigenem kindlichem Antrieb entwickeln. Zahlreiche Studien analysieren und diskutieren in diesem Zusammenhang, inwiefern eine **frühzeitige Spezialisierung**, welche durch das ganzjährige Training in einer Sportart unter Ausschluss anderer sportlicher oder nichtsportlicher Aktivitäten gekennzeichnet ist, zum Erfolg im Spitzensport führt. Dabei geht es nicht nur um Überlegungen zum sportlichen Erfolg, sondern auch um mögliche soziologische Konsequenzen und psychologische Probleme im Zusammenhang mit hochintensivem Training junger Sportler.¹⁸¹ Gemäß Joch (1997, S. 238) verhindert eine frühe Spezialisierung die volle Ausschöpfung des Leistungspotentials. Im Vergleich dazu stehen eine späte Spezialisierung und ein möglichst vielseitiges Training mit spielerischen Formen. Eine rechtzeitige Spezialisierung sei aus Gründen der Nutzung des optimalen Lernalters dennoch dringend geboten.¹⁸² Die Diskussion mündet in zwei Ansätze, aus denen unterschiedliche Folgerungen für die Praxis resultieren:

Die Theorie der „Deliberate Practice“ wurde 1993 von Ericsson, Krampe und Tesch-Römer entwickelt. „Sie geht davon aus, dass nicht jede Art von sportmotorischer Erfahrungen zu Leistungssteigerungen führt, sondern nur bestimmte Arten des zielgerichteten Übens bzw. Trainierens“¹⁸³ Darunter sind Trainingsformen zu verstehen, die für die Fähigkeiten und Fertigkeiten der entsprechenden Sportart relevant sind, unter Aufsicht und Anleitung eines Trainers durchgeführt werden¹⁸⁴ und die mental sowie körperlich über dem beherrschten Leistungsniveau liegen. Demgegenüber stehen auch kritische Studien, die beispielsweise den Zusammenhang zwischen sportlichen Erfolg und Trainingsmerkmalen untersuchten. Emrich, Fröhlich, Güllich und Klein (2004) fanden heraus, dass international erfolgreiche Spitzensportler sich signifikant häufiger in anderen Sportarten in Training und Wettkampf vor oder neben der derzeitigen Hauptsportart engagiert haben als weniger erfolgreiche. Aus diesen Erkenntnissen hat sich gegenläufig zur Theorie der „Deliberate Practice“ die „Diversification Theory“ entwickelt. Baker, Côté und Abernethy (2003) gehen davon aus, dass Training in verschiedenen

¹⁸¹ Wiersma (2000).

¹⁸² Meinel (1960, S. 307) zitiert in Joch (1997, S. 238).

¹⁸³ Güllich und Krüger (2013, S. 640).

¹⁸⁴ Die Aufsicht ermöglicht auch eine Fehlerkorrektur

Sportarten und auch Freizeitaktivitäten die Leistungsentwicklung im Kinder- und Jugendalter positiv beeinflusst. Im Vergleich zur Theorie von Ericsson et al. ist diese Entwicklung von Spaß und Freude an der Tätigkeit selbst, an eine Anknüpfung an ähnliche Sportarten, eine Organisation und Durchführung von Aktivitäten ohne Trainer sowie einer heterogene Altersstruktur gekennzeichnet.¹⁸⁵

Ebenfalls wurde im Zuge der erhöhten Aufmerksamkeit für die Talententwicklung im Laufe der 90er Jahre der sportliche Erfolg im Zusammenhang mit Aspekten des **Trainingsumfangs** untersucht. Dieser steht eng im Zusammenhang mit der Trainingshäufigkeit und der Belastungsintensität.¹⁸⁶ Aufgrund des Ausbleibens sportlicher Erfolge wurden höhere Trainingsumfänge gefordert. Güllich, Pitsch, Papathanassiou und Emrich (2000) untersuchten bei Nachwuchs- und Spitzenathleten unterschiedlichen Alters- und Erfolgsniveaus das Trainings-Einstiegsalter, die Trainingsumfänge sowie die erzielten sportlichen Erfolge. Die Ergebnisse zeigten unter anderem, dass sportliche Erfolge innerhalb der Sportarten sowohl mit frühem als auch spätem Trainingseinstieg und sowohl mit relativ hohem als auch geringem zeitlichen Trainingsumfang erreicht werden. Auch bei Untersuchungen im späteren Verlauf der Leistungssportkarriere wurden nur zum Teil geringe bis mittlere oder gar keine Zusammenhänge zwischen Merkmalen des aktuellen Trainingsumfangs und aktueller Leistungen bzw. Erfolge ermittelt.¹⁸⁷

4.3.3 Talentförderung (Makro-Ebene)

Die Talentförderung bildet einen wichtigen und zentralen Bestandteil in der Ausbildung, der auf Erkenntnissen und Resultaten der Talentidentifikation und Talententwicklung aufbaut und den sportlichen Erfolg der Talente sicherstellt. Joch (1997, S. 343) bezeichnet die Talentförderung in seinen 21 Thesen als den zentralen Begriff der Talentthematik. Die Forschung der Talentförderung beschäftigt sich mit der Frage, wie die Erfolge von geförderten Sportlern zustande kommen und ergündet die Fluktuation der Sportler während ihrer Karriere. Güllich und Krüger (2013, S. 625) stellen dazu fest, dass Talente „bereits in frühen Phasen ihre Sportlaufbahn systematisch gefördert werden sollen, um auf ihre sportliche Entwicklung positiv Einfluss zu nehmen und die Herausbildung von Spitzenleistungen und –erfolgen zu unterstützen.“ Grundsätzlich wird dabei zwischen zwei Ansätzen unterschieden: Erstens, die Förderung der Ausgewählten, um die individuelle langfristige Leistungsentwicklung ausgewählter Sportler voranzutreiben, und zweitens die Auswahl der Geförderten, bei denen eine regelmäßige Wiederholung der Auswahlverfahren erfolgt. Dieser kollektivistische Ansatz ist dabei stark abhängig von der Größe des Talentpools respektive der Größe der Bevölkerung sowie der Popularität

¹⁸⁵ Baker, Côté und Abernethy (2003) zitiert in Güllich und Krüger (2013, S. 640).

¹⁸⁶ Joch (1997, S. 80).

¹⁸⁷ Emrich et al. (2005, S. 95).

einer Sportart.¹⁸⁸ Die Praxis hat in der Talentförderung in den verschiedenen Nationen Systeme entwickelt, die in einer Vielzahl von Studien miteinander verglichen werden.¹⁸⁹ Auch das System der deutschen Sportförderung wurde im Rahmen einer umfassenden Studie von Emrich und Güllich (2005b) untersucht. In einem international breit angelegten Forschungsprojekt haben De Bosscher, De Knop, van Bottenburg und Shibli (2006) einen konzeptionellen Rahmen vorgestellt, der internationale Vergleiche der Spitzensportförderung in Ländern ermöglicht. Das Konzept beinhaltet neun Politikbereiche oder „Säulen“, von denen angenommen wird, dass sie einen wichtigen Einfluss auf den internationalen sportlichen Erfolg haben. Diese sind wie folgt:

1. Finanzielle Ressourcen
2. Organisation und Struktur
3. Gründung und Teilnahme
4. Talentidentifikation und -entwicklung
5. Unterstützung während und nach der Karriere
6. Trainingsinfrastruktur
7. Bereitstellung und Ausbildung von Trainern
8. Internationaler Wettbewerb
9. Wissenschaftliche Forschung

Die Ergebnisse der Studie deuten darauf hin, dass einige Säulen als mögliche Treiber eines effektiven Systems betrachtet werden könnten, da sie in den erfolgreichsten Untersuchungsnationen priorisiert wurden: finanzielle Ressourcen (Säule 1), Unterstützung während und nach der Karriere (Säule 5) sowie die Trainingsinfrastruktur (Säule 6) und die Bereitstellung und Ausbildung von Trainern (Säule 7).

¹⁸⁸ Güllich und Krüger (2013, S. 645-646).

¹⁸⁹ Vgl. unter anderem Digel, Fahrner und Sloboda (2005) die eine vergleichende Untersuchung zwischen den Ländern China, Russland, USA, Italien und Frankreich durchführten.

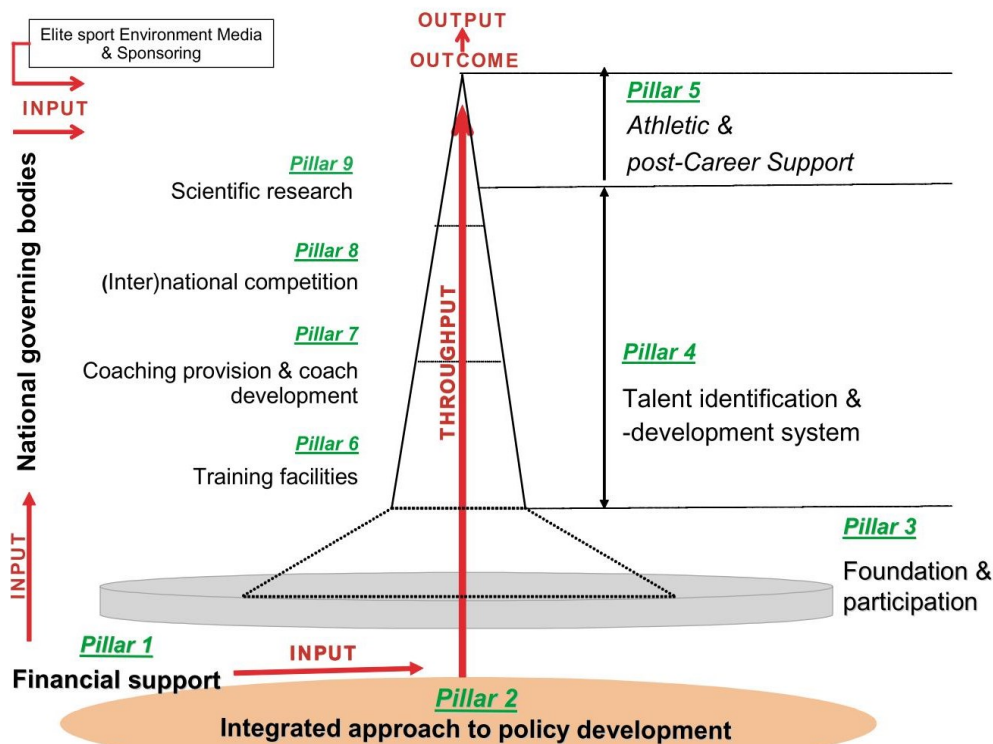


Abbildung 11: Einflussfaktoren auf den sportlichen Erfolg¹⁹⁰

Zahlreiche weitere Studien untersuchen

- individuelle Kaderkarrieren in Längsschnittstudien,¹⁹¹
- die Bedeutung von Talentfördergruppen / Kadersystemen,¹⁹²
- die Bedeutung des sozialen Umfelds und von Unterstützungsleistungen wie der medizinischen Betreuung im Rahmen der Talentförderung¹⁹³
- oder den Einfluss der Doppelbelastung von Schule und Sport.¹⁹⁴

Dies zeigt eine kleine Auswahl an Literatur zur umfassenden Thematik der Talentförderung in den verschiedenen Ländern. Einen guten Überblick mit Verweisen zu weiterführender Literatur liefern Güllich und Krüger (2013, S. 647-649).

¹⁹⁰ De Bosscher et al. (2006, S. 206).

¹⁹¹ Z.B. Gulbin, Weissensteiner, Oldenziel und Gagné (2013); Güllich, Papathanassiou, Pitsch und Emrich (2001).

¹⁹² Fessler und M Knoll (1997).

¹⁹³ Emrich, Fröhlich und Pitsch (2006).

¹⁹⁴ S. Nagel und Conzelmann (2002).

4.3.4 Talentförderung (Club / Meso-Ebene)

Die Literatur zur Talentförderung auf Ebene eines einzelnen Clubs bzw. Vereins orientiert sich stark an den Erkenntnissen zur individuellen Talentförderung. Dennoch gibt es im professionellen Sport und insbesondere im Profifußball bereits Erkenntnisse, welche zum kollektiven Erfolg in der NWA beitragen. Die bedeutendste Arbeit in diesem Zusammenhang scheint die Untersuchung von neun Fallstudien in Europa durch die European Club Association (ECA, 2012) zu sein. Sie ermittelte anhand von qualitativen und quantitativen Daten erfolgreicher europäischer Spitzenclubs¹⁹⁵ die fünf wichtigsten kritischen Erfolgsfaktoren¹⁹⁶ sowie die fünf Faktoren, die den Erfolg eines Clubs in der NWA einschränken.¹⁹⁷ Die Ergebnisse dieser und weiterer Studien fließen in den folgenden Forschungsüberblick zu den Erfolgsfaktoren auf Ebene eines Clubs ein. Dieser ist unterteilt in die Themen Vision, Strategie und Ziele, Organisation, Personal, Kooperationen, Finanzierung, Infrastruktur und Kadergestaltung.

4.3.4.1 Vision, Strategie und Ziele

Die NWA und damit die Bildung von Humankapital ist heute ein wichtiger Bestandteil der Strategie eines professionellen Fußballclubs. Von der grundlegenden Entscheidung des Clubs, seine Spieler für die Profimannschaft vorwiegend selbst auszubilden (make) oder vermehrt auf dem internationalen Spielermarkt zu kaufen oder auszuleihen (buy),¹⁹⁸ hängen die Vision, Strategie und konkreten Ziele der NWA ab. Neben den eingeschränkten finanziellen Möglichkeiten kleiner Ligen spricht auch die Relevanz eines stabilen und relativ jungen Kaders¹⁹⁹ sowie der Aufbau von clubspezifischen Fertigkeiten und gemeinsamen Erfahrungen für eine langfristige Strategie und Ausbildung von Spielern.²⁰⁰ In der Literatur wurden für die Strategie von Profifußballclubs generell und die Strategie in der NWA bereits verschiedene Erfolgsfaktoren ermittelt. Neben dem grundsätzlichen Vorliegen eines strategischen Konzepts²⁰¹ sind dies eine auf die Rahmenbedingungen (z.B. Lage, finanzielle Ressourcen etc.) abgestimmte Vision²⁰², das Schaffen von Voraussetzungen für einen optimalen Übergang vom Nachwuchs

¹⁹⁵ FC Arsenal (England), RC Lens (Frankreich), AFC Ajax (Niederlande), R. Standard de Liège (Belgien), FC Bayern München (Deutschland), NK Dinamo Zagreb (Kroatien), FC Internazionale Milano (Italien), FC Barcelona (Spanien), Sporting Clube de Portugal (Portugal)

¹⁹⁶ Vision des Vorstands bezüglich des Übergangs von Akademiemitgliedern, qualifiziertes / erfahrenes Personal, Kommunikation zwischen der Jugendakademie und der 1. Mannschaft, Umsetzung der Fußballentwicklungsvision, Effektive Rekrutierung von Talenten (European Club Association, 2012, S. 147).

¹⁹⁷ Mangel an Vision / Strategie, Wettbewerb mit anderen Vereinen um Talente, Spieleragenten, begrenztes Akadembudget, unzureichende Arbeitsbedingungen (European Club Association, 2012, S. 149).

¹⁹⁸ Poli et al. (2016c)

¹⁹⁹ CIES (2015).

²⁰⁰ Franck et al. (2011); Akgündüz und van den Berg (2013).

²⁰¹ Wicker und Breuer (2013).

²⁰² Sontag (2011, S. 236); European Club Association (2012, S. 149).

in die erste Mannschaft sowie ein ausreichendes finanzielles Budget und personelle Ressourcen.²⁰³

„most effective Youth Academies are those which pursue their vision and their objective with perseverance. It is not only a questions of size it is a question of spirit and belief.“²⁰⁴

Die Bestimmung konkreter Ziele innerhalb der Strategie in der NWA ist ebenfalls ein entscheidender Erfolgsfaktor in der NWA und für eine möglichst hohe Effizienz²⁰⁵ sowie Qualitätskontrolle zwingend erforderlich. Die Entwicklung der Spieler für die erste Mannschaft, die persönliche Entwicklung des Spielers und der finanzielle Profit sind die am häufigsten verfolgten Ziele in der NWA.²⁰⁶

4.3.4.2 Organisation

Die Organisation²⁰⁷ vieler Fußballclubs ist durch einen historisch gewachsenen Mix aus ehrenamtlichen und professionellen Strukturen gekennzeichnet.²⁰⁸ Durch die Einbettung in das politische, wirtschaftliche und soziale Gefüge wird diese auch in Zukunft, aufgrund der sich verändernden Umweltbedingungen, weitere Herausforderungen mit sich bringen.²⁰⁹ Relvas, Littlewood, Nesti, Gilbourne und Richardson (2010) untersuchten die Organisationsstruktur und Arbeitsweise von Profifußballvereinen in Bezug auf die Entwicklung junger Spieler. Dazu wurden semi-strukturierte Interviews mit den Bereichsleitern in der NWA von Elite-Clubs in fünf europäischen Ländern durchgeführt. Die Studie zeigt das Vorhandensein einer organisatorischen Homogenität in der NWA in den untersuchten Clubs (vgl. Abbildung 12). Bei den meisten Clubs gab es innerhalb des Nachwuchsbereichs weitere Abteilungen (z. B. technische, medizinische, operative, sozialpsychologische, pädagogische). Jede dieser Abteilungen hatte einen Abteilungsleiter oder eine verantwortliche Person, die dem Leiter der Nachwuchsabteilung direkt unterstellt war.

²⁰³ European Club Association (2012, 14).

²⁰⁴ European Club Association (2012).

²⁰⁵ Heiko Meier et al. (2017).

²⁰⁶ Vgl. Relvas, Littlewood, Nesti, Gilbourne und Richardson (2010) und European Club Association (2012).

²⁰⁷ „Unter Organisation ist sowohl das zielorientierte ganzheitliche Gestalten von Beziehungen in offenen sozialen Systemen als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit zu verstehen“ Vahs (2007, S. 111).

²⁰⁸ Sontag (2011)

²⁰⁹ Kirsch (1992) zit. in Sontag (2011).

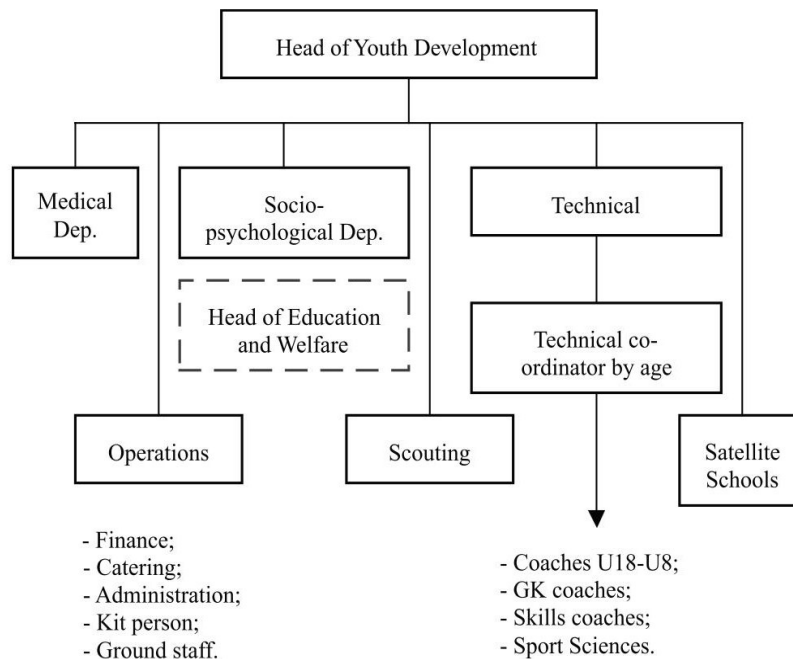


Abbildung 12: Organisationsstruktur professioneller Fußballclubs in der NWA²¹⁰

Weiterhin ergab eine Untersuchung der ECA, dass bei 66% der Vereine eine Person aus dem Nachwuchsbereich im Vorstand vertreten war.²¹¹

Aus der Literatur ergeben sich Hinweise, dass Strukturen, die eine flächendeckende Talentidentifikation und -förderung ermöglichen (z.B. über Kooperationen), sich auf verschiedene Finanzierungsquellen stützen und von qualifiziertem Personal (durch)geführt werden, erfolgsversprechend erscheinen. Auf diese drei wird daher im Folgenden nochmals detailliert eingegangen.

4.3.4.3 Personal

Im Bereich des Personals übernimmt der Trainer die wichtigste Funktion in der NWA.²¹² Er bildet die Spieler sportlich aus, übernimmt pädagogische Aufgaben, koordiniert und organisiert Trainings-, Wettkampf- sowie Alltagsabläufe und hat eine klare Vorbildfunktion bezogen auf sein Verhalten gegenüber den Spielern.²¹³ Aus diesen Gründen wird der Qualität des Trainers in der Rolle als sportlicher Ausbilder (Fachkompetenz), Coach (Sozialkompetenz) und Manager (Strategiekompetenz) die größte Bedeutung beigemessen²¹⁴ und gefordert, die besten

²¹⁰ Relvas et al. (2010, S. 117).

²¹¹ European Club Association (2012, S. 14).

²¹² De Bosscher et al. (2006)

²¹³ Mansi (2003).

²¹⁴ vgl. unter anderem Brack (2002); De Bosscher, De Knop, van Bottenburg und Shibli (2006); Schafer (2011).

Trainer im Nachwuchsbereich einzusetzen.²¹⁵ Die Aufgaben und Anforderungen an einen Trainer sind in den vergangenen Jahren aufgrund des genannten „Kompetenzmix“ wesentlich komplexer und anspruchsvoller geworden, was dazu führt, dass Clubs auch im Nachwuchs nicht nur einzelne Trainer, sondern ein Team einsetzen, das mit hoch qualifiziertem Personal alle Kompetenzen möglichst homogen abdeckt. Strategische Entscheidungen werden dabei häufig nicht vom Trainer selbst, sondern von einer entsprechend ausgebildeten Führungsperson getroffen.²¹⁶ Diese entscheidet aufgrund der Relevanz der NWA über den langfristigen sportlichen sowie unternehmerischen Erfolg eines Clubs mit.²¹⁷ Der Personalwahl in dieser Funktion, die bei erfolgreichen Clubs häufig in der Geschäftsführung oder dem Vorstand vertreten ist²¹⁸, sollte daher eine große Bedeutung beigemessen werden.²¹⁹ Dabei ist auch auf eine möglichst langfristige Anstellung und Bindung des Personals zu achten.²²⁰

4.3.4.4 Kooperationen

Es gibt verschiedene Formen von Kooperation im Leistungssport. Eine der wichtigsten davon sind die Kooperationen mit Schulen. Diese haben sich in vielen Ländern als erfolgreich erwiesen,²²¹ da über die Institution Schule eine frühzeitige sowie flächendeckende Sichtung und Rekrutierung von Talenten möglich ist²²² und über die Abstimmung der Kooperationspartner optimale Rahmenbedingungen für die Athleten geschaffen werden, um die geforderten sportlichen und schulischen Leistungen zu erbringen.²²³ Weitere Kooperationen können neben den Schulen mit anderen Vereinen, Verbänden, dem Bund oder auch Unternehmen eingegangen werden. Diese tragen, wie bei der Kooperation mit Schulen, durch einen offenen Dialog, das Poolen von Know-how sowie zeitlichen und personellen Ressourcen dazu bei, dass die Athleten optimale Voraussetzungen haben, sportliche Erfolge zu erzielen. Aufgrund der Vielzahl an möglichen Kooperationen sowie Zusammenhängen zwischen den Akteuren in der NWA entsteht ein dichtes Netzwerk und Wirkungsgefüge, dass zudem von Rahmenbedingungen wie beispielsweise dem Talentpool, finanziellen Ressourcen und dem Stellenwert des Sports beeinflusst wird.²²⁴

²¹⁵ Deutscher Sportbund (2012).

²¹⁶ vgl. S. Nagel und Schlesinger (2008) zur Analyse der Besonderheiten des Personalmanagements in Sportvereinen.

²¹⁷ Sontag (2011, S. 224).

²¹⁸ European Club Association (2012).

²¹⁹ Manz (2012).

²²⁰ In einer Liga, in der die durchschnittliche Amtszeit eines Managers 2 Jahre beträgt, wird die Entwicklung und der Einsatz von eigenen Talenten als unrealistisch angesehen. (Maguire & Pearton, 2000).

²²¹ Mansi (2003).

²²² Emrich und Güllich (2005b).

²²³ Über Möglichkeiten und Grenzen von Kooperationen zwischen Leistungssport und Schule vgl. Teubert (2009).

²²⁴ Heinzmann (2008).

4.3.4.5 Finanzierung

Ebenso komplex wie die Kooperationen und Interaktionen der Akteure in der NWA sind die Finanzierungsvorgänge. Die Herausforderung für die Akteure besteht zum einen darin, Ressourcen zu beschaffen, und zum anderen, die zur Verfügung stehenden Ressourcen so einzusetzen, dass ein möglichst hoher Output erzielt wird. Dabei hängt die Verfügbarkeit von finanziellen Ressourcen stark von den Rahmenbedingungen, wie z.B. der Popularität der Sportart, ab. Neben finanziellen Ressourcen haben auch der Einsatz von personellen Ressourcen (z.B. im Ehrenamt), die Förderung des Nachwuchses durch Sachmittel (Kleidung, Trainingsmaterial) oder die kostenlose Nutzung von Infrastruktur einen Einfluss auf die Finanzierung. Entsprechend ist es schwer, den Finanzbedarf hinreichend genau zu quantifizieren.²²⁵ Klar ist, dass durch die zunehmende Professionalisierung im Sport und notwendige Qualifikation von Personal (siehe oben) die Finanzierung der Nachwuchsarbeit ein zentrales Element in der NWA sein muss. Jedoch werden die positiven Auswirkungen zusätzlicher finanzieller Ressourcen vielfach überschätzt und es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen den eingesetzten finanziellen Mitteln und dem Erfolg.²²⁶

4.3.4.6 Infrastruktur

Die ECA stellte fest, dass eine Jugendakademie ohne die notwendige Infrastruktur nicht erfolgreich und nachhaltig sein kann. Diesbezüglich stellten sie in der Untersuchung keine Unterschiede zwischen den verschiedenen Ländern der Fallstudien fest. Auch die Qualität der Infrastruktur muss hohen Anforderungen genügen, um eine möglichst optimale Entwicklung der individuellen technischen Fähigkeiten zu ermöglichen.²²⁷

4.3.4.7 Kadergestaltung

Die vom CIES seit 2005 durchgeführten Analysen in den europäischen Ligen weisen darauf hin, dass die leistungstärksten Clubs hinsichtlich **Alter und Erfahrung ausgewogene** Mannschaften vorweisen.²²⁸ Für die NWA heißt dies, dass auch der Einsatz junger Spieler aus der eigenen Mannschaften einen Erfolgsfaktor darstellt und damit die Bedeutung der NWA aufzeigt. Die von der ECA untersuchten Vereine haben jeweils rund 220 Spieler in der Jugendakademie, die in der Regel in drei bis vier Altersgruppen eingeteilt sind.

²²⁵ Heiko Meier et al. (2017).

²²⁶ Schafer (2011).

²²⁷ European Club Association (2012, S. 16).

²²⁸ Poli, Ravenel und Besson (2015a, S. 3).

Beurteilung des Erfolgs im Fußball

Individueller Erfolg Athlet:

- Gewinnen eines einzelnen Wettkampfs, eines Turniers oder einer Meisterschaft (Klimmer, 2003)
- Sportartspezifische oder sportartübergreifende Leistungsmerkmale (vgl. Literatur zur Talentidentifikation)

Erfolgsfaktoren auf der Mikro-Ebene (Athlet)

- **Talentidentifikation** (Joch, 1997; Carl, 1989; Abbott & Collins, 2002; De Bosscher, V., De Knop, van Bottenburg & Shibli, 2006; Joch, 1999; Güllich, Papathanassiou, Pitsch & Emrich, 2001; Andreas Hohmann, 2005; Emrich, Güllich & Pitsch, 2005; Emrich & Güllich, 2005b; Digel, Fahrner & Sloboda, 2005; Marconi, 2013; Reilly, Williams, Nevill & Franks, 2000; Werren, 2013)
- **Zeitpunkt der Spezialisierung** (Ericsson, Krampe & Tesch-Römer, 1993a; Herbert A Simon & Chase, 1973; Durand-Buch & John Salmela, 2001; dazu auch kritisch: Joch, 1997; Baker, 2003; Fraser-Thomas & Côté, 2006; Wiersma, 2000; Martindale, Collins & Daubney, 2005; Scheid, Eppinger & Adolph, 2007; Fessler & M Knoll, 1997; Fraser-Thomas & Côté, 2006)
- **Trainingsumfang** (kontrovers diskutiert in: Brand, Emrich, Güllich, Prohl & Turbanski, 2007; Güllich et al., 2000; Joch, 1997; Emrich et al., 2005)
- **Unterstützungsleistungen / soziales Umfeld** (Brettschneider & Gerlach, 2008; Emrich, Fröhlich & Pitsch, 2006; Emrich et al., 2005; Andreas Hohmann et al., 2002; S. Nagel & Conzelmann, 2002; Radtke & Coalter, 2018; Brand et al., 2007; Teubert, 2009; Digel, Fahrner & Utz, 2005; Güllich, Anthes & Emrich, 2005)
- **Trainer** (De Bosscher et al., 2006; Anthes, Güllich & Emrich, 2005; Deutscher Sportbund, 2012; Mansi, 2003; Nufer & Barth, 2008; Richardson, Gilbourne & Littlewood, 2004; Heinzmann, 2008; Williams & Reilly, 2000)

Kollektiver Erfolg Club:

- Gewinnen eines Wettkampfs, Turniers etc. (Klimmer, 2003)
- Punktzahl/Tabellenplatzierung (Jugend-)Liga (Klimmer, 2003)
- UEFA-Clubkoeffizient (UEFA, 2017)
- Anzahl BIG5-Spieler
- Anzahl Spieler, die Profispieler werden (ECA, 2012).

Erfolgsfaktoren auf der Meso-Ebene (Club) und Makro-Ebene (Liga / Verband)

- **Kooperation und Kommunikation** (J. Baur, 1991; Teubert, 2009; Cachay & Riedl, 2002; Heinzmann, 2008; J. Baur, 1991; zur Kooperation mit Schulen: Fessler, 1999; Fessler, 2005; Fessler & Zirolli, 1997; Scheid et al., 2007; Rost & Dietrich, 1997; Emrich et al., 2004; Poli, Ravenel & Besson, 2015a; Ulmen, 1988; Emrich et al., 2005; Baker, 2003; Emrich & Güllich, 2005a; Fraser-Thomas & Côté, 2006)05; Andreas Hohmann, 2005)
- **(De-)Zentralisierung** (Digel, 2001; Emrich, 1996; Fessler & M Knoll, 1997; Fessler, 1999; Emrich & Güllich, 2005/2006)
- **Kadergestaltung** (Emrich, Fröhlich, Güllich & Klein, 2004; Poli, Ravenel & Besson, 2015; Ulmen, 1988; Emrich et al., 2005; Baker, 2003; Emrich & Güllich, 2005a; Fraser-Thomas & Côté, 2006)
- **Professionalisierung** (Bayle & Robinson, 2007; Heinemann, 1984; Frisby, 1986; Kikulis, Slack, Hinings & Zimmermann, 1989; S. Nagel & Schlesinger, 2008; De Bosscher et al., 2006; Digel, Fahrner & Utz, 2005)
- **Monitoring & Controlling** (Heinzmann, 2008; Michaela Knoll, 2001; Frisby, 1986; De Bosscher et al., 2006)
- **Finanzierung** (De Bosscher, De Knop, van Bottenburg, Shibli & Bingham, 2009; Güllich et al., 2005)

Erfolg Land

- FIFA-Weltrangliste (FIFA, 2017)
- UEFA-Verbandskoeffizient (UEFA, 2017)
- Anzahl BIG5-Spieler (CIES, 2017)

Erfolgsfaktoren auf der Makro-Ebene (Land)

- **Bevölkerungszahl und Bruttoinlandsprodukt pro Kopf**¹ (Ball, 1972; Novikov & Maksimenko, 1972; Levine, 1974; Rathke & Woitek, 2007; Morton, 2002; Suen, 1992; Bernard & Busse, 2004; Flatau & Emrich, 2011; Maennig & Wellbrock, 2008; Winkelhake et al., 2014; De Bosscher, De Knop & Heyndels, 2003)
- **Sozialistisches System**² (Maennig & Wellbrock, 2008)
- **Fläche und Grad der Urbanisierung**⁴ (van Bottenburg, 2000)
- **Geografische Voraussetzungen** bei Sportarten mit hoher Standortspezifität (Flatau & Emrich, 2011)
- **Gemäßigtes Klima** (Maennig & Wellbrock, 2008)
- **Gesundheitsausgaben** (Moosa & Smith, 2004)

¹ Das Bruttoinlandsprodukt wird zur Approximierung des wirtschaftlichen Potentials der Nationen herangezogen (Maennig & Wellbrock, 2008). Dadurch ist es der Bevölkerung möglich, Sportartikel zu kaufen, und die Politik kann in Sport investieren (De Bosscher, De Knop, & Heyndels, 2003)

² Teilweise wird hinter den besonderen Erfolgen der sozialistischen Länder aber auch systematisches Doping vermutet (Tcha, 2016, p. 359)

³ Vorteil in Mediensportarten wie Eishockey und Fußball, weil Sportler ohne staatliche Unterstützung in Sportarten aktiv sind.

⁴ Mehr Infrastruktur, kürzere Reisedistanzen, Möglichkeiten für die Organisation des Sports mit anderen (De Bosscher et al., 2003).

5 Erklärungsrelevante Theorien

„Nichts ist praktischer als eine gute Theorie.“

Immanuel Kant

Verschiedene Theorien scheinen für die vorliegende Arbeit von Bedeutung. Dabei wird zwischen Theorien, welche die aktuelle Situation und Herausforderung in der NWA im Profifußball beschreiben (Humankapitaltheorie und Transaktionskostentheorie) und Theorien, die für die Forschungsfragen und Hypothesen sowie die Interpretationen der Ergebnisse von Bedeutung sind (Ressourcen-Abhängigkeitstheorie und Produktionstheorie), unterschieden.

Zur Begründung der Auswahl der Theorien

Der Gegenstand der vorliegenden Arbeit – die NWA – stellt eine Investition in Humankapital dar, weshalb die gleichnamige Theorie als erklärungsrelevante Grundlage zum besseren Verständnis der Thematik herangezogen wird. Darauf aufbauend beschäftigt sich die Arbeit mit den Gründen, die für und gegen eine Ausbildung von Spielern sprechen, worüber die Transaktionskostentheorie Aufschlüsse gibt. Diese beiden Erklärungsansätze beschreiben demnach den Untersuchungsgegenstand aus einer wissenschaftlichen und mehrheitlich ökonomischen Perspektive und sind eine wichtige Grundlage, auf der die Arbeit aufbaut.

In der Literatur werden die vorhandenen Ressourcen (Bevölkerungszahl, Bruttoinlandsprodukt) als entscheidende Einflussfaktoren auf den sportlichen Erfolg eines Landes identifiziert (vgl. Kapitel 4.2). Aus diesem Grund erscheint die Ressourcen-Abhängigkeitstheorie als erklärungsrelevant für die Beantwortung der Forschungsfragen. Weiterhin zeigten die Erkenntnisse aus Gesprächen mit Experten aus der Praxis, dass die Schweiz beim Einsatz und der Umwandlung der vorhandenen Ressourcen besonders effizient zu sein scheint. Daher wurde eine Theorie – die Produktions- und Kostentheorie – gewählt, die diesen Prozess in der NWA darstellt und am Beispiel der Schweiz untersucht.

Im Folgenden werden die vier genannten Theorien vorgestellt und in Bezug auf die NWA im Profifußball angewendet.

5.1 Humankapitaltheorie (HKT)

„Ökonomie ist die Kunst, das Beste aus dem Leben zu machen.“

Georg Bernard Shaw

Beschäftigt man sich mit der NWA, ist aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht von der Bildung von Humankapital die Rede. Dabei ist das Humankapital eines Menschen sehr breit gefächert und umfasst neben dem gesamten personengebundenen Wissen²²⁹ auch alle Fähigkeiten und Fertigkeiten des Individuums. Der Begriff geht aus der gleichnamigen Theorie der späteren Wirtschaftsnobelpreisträger Gary Becker (1964) und Theodore William Schultz (1978) hervor.

5.1.1 Grundlagen der HKT

Die Humankapitaltheorie (HKT) nimmt an, dass durch Investitionen in die Bildung und den Einsatz von Humankapital in der Wirtschaft die Produktivität eines einzelnen Mitarbeiters bzw. des gesamten Unternehmens gesteigert werden kann.²³⁰ Das heißt, Mitarbeiter mit mehr Kenntnissen oder Fähigkeiten – und damit einem höheren Humankapital – sind produktiver als andere und erwirtschaften dadurch in der Regel mehr.²³¹ So profitiert sowohl das Unternehmen als auch der einzelne Mitarbeiter von der höheren Produktivität.

Die beschriebenen Investitionen sind mit Kosten verbunden, z.B. für Weiterbildungsmaßnahmen (direkte Kosten) oder Zeit (indirekte Kosten). Die betriebliche Entscheidung, in das Humankapital zu investieren, erfolgt zwar grundsätzlich nach dem gleichen Kosten-Nutzen-Vergleich wie jede andere Investitionsentscheidung²³², jedoch gibt es eine Besonderheit. Im Gegensatz zu anderen Produktionsfaktoren kann der Mitarbeiter als Humankapitalträger selbst entscheiden, ob er langfristig in dem Unternehmen arbeiten möchte. Das Unternehmen trägt demnach das Risiko, auf den Investitionskosten sitzen zu bleiben. Da der Mitarbeiter auch selbst durch einen höheren Lohn von einer Investition profitiert, können die Kosten folglich in Teilen auch von ihm selbst getragen werden.²³³ Um eine systematische Antwort auf die Frage zu entwickeln, wer die Investitionen trägt, empfiehlt Becker, sich zunächst zu fragen, ob die Investition die Produktivität des Mitarbeiters auch in anderen Unternehmen erhöht. Ist dies der Fall, spricht man vom sogenannten **allgemeinen Humankapital** (z.B. Sprachkenntnisse, die in verschiedenen Unternehmen oder Berufen genutzt werden können). Andere Fähigkeiten,

²²⁹ Jaeger (2004).

²³⁰ Vgl. Becker (1993); Layard und Schultz (1971); Schultz (1972)

²³¹ Diebolt, Hippe und Jaoul-Grammare (2017).

²³² Vogler (1976).

²³³ Vgl. dazu auch L. Knoll und Koss (1995).

die nur in einem Unternehmen gefragt sind, wie z.B. der Umgang mit einer spezifischen unternehmensinternen Software, bezeichnet man als **spezifisches Humankapital**. Dieses ist in anderen Unternehmen praktisch wertlos. Aufgrund des Abwanderungsrisikos sollte das Unternehmen möglichst nicht in das allgemeine Humankapital investieren, sondern in das spezifische, welches nur im eigenen Unternehmen die Produktivität des Mitarbeiters erhöht.²³⁴

5.1.2 Anwendung der HKT auf die NWA im Profifußball

Im Sport stellt das Training eine Investition in das Humankapital eines Athleten dar und äußert sich in dem technischen und taktischen Vermögen des Spielers.²³⁵ Durch zielgerichtetes Training ist dieser in der Lage, bessere Leistungen, z.B. schnellere Zeiten beim Sprint oder größere Weiten beim Sprung, zu erbringen. Auch hier kann sowohl der Athlet selbst von der Leistungssteigerung profitieren²³⁶ als auch ein Team, Verein oder Verband, bei dem der Athlet angeschlossen ist²³⁷ und die im Normalfall in die Ausbildung des Athleten investiert haben. Investitionen in Humankapital im Sport weisen einige Besonderheiten auf.²³⁸ Zum einen ist die Ausbildung zum Profiathleten langwierig und beginnt bereits im Kindes- und Jugendalter. Zum anderen treten während der Ausbildung bereits Risiken wie Verletzungen des Athleten auf, die dazu führen, dass es nicht zum gewünschten Investitionserfolg des Unternehmens kommt. Ebenso ist die persönliche und körperliche Entwicklung und Leistungsfähigkeit eines Talents nur schwer prognostizierbar und damit mit einem großen Risiko behaftet.²³⁹ Die besondere Bedeutung des Humankapitals im Profifußball wird deutlich, wenn man die enge Kopplung von Humankapital an die Produktion der Dienstleistung des Unternehmens – den sportlichen Teamwettbewerb – betrachtet. Für die Produktion sportlicher Leistung bei Teamsportarten ist die benötigte Anzahl an Spielern, die wiederum als Einheit handeln sollen, zwingend notwendig.²⁴⁰ Weiterhin benötigt ein Unternehmen in Teamsportarten auch das Humankapital konkurrierender Vereine, da erst durch das sportliche Messen zweier Wettbewerber ein vermarktungsfähiges Produkt (in diesem Fall das Fußballspiel) entsteht.²⁴¹

Im Sport generell und insbesondere im Profifußball gilt es, Besonderheiten bei der Anwendung der HKT zu beachten. Seit der Liberalisierung des Spielermarkts und der Abschaffung von

²³⁴ Vgl. dazu auch Martensen, Nagler und Pieper (2018).

²³⁵ Daumann (2015).

²³⁶ Z.B. Prestige / Ansehen, gesteigertes Sponsoring Interesse

²³⁷ Z.B. Fördergelder, gesteigerte Einnahmen durch Zuschauerinteresse

²³⁸ Eine ausführliche Darstellung liefert Daumann (2015).

²³⁹ Zu Risiken und Herausforderung bei der Talentförderung siehe Kapitel 4.3.3 und 4.3.4

²⁴⁰ Zu den Determinanten und zentralen Schwierigkeiten bei der Produktion von sportlicher Leistung in Teamsportarten siehe Daumann (2015, S. 125-147)

²⁴¹ Spricht man von einem sportlichen und wirtschaftlichen Konkurrenzkampf der Clubs bei gleichzeitiger Kooperation, hat sich der Begriff der Kooperation in der Wissenschaft etabliert, der sich aus „Kooperation“ und „Konkurrenz“ zusammensetzt (Horch, Schubert & Walzel, 2014).

Transferrestriktionen für Profispieler wurde es für Spieler einfacher, den Club zu wechseln, und für Clubs leichter, gute Spieler zu rekrutieren. Das heißt, die Nachteile, die Clubs bei der Mitarbeiterrekrutierung hatten, sind seit den 90ern nicht mehr existent. Wie bei Unternehmen aus anderen Wirtschaftszweigen sind diese neuen Regelungen für Clubs mit dem Risiko behaftet, dass der Spieler nach Ablauf des Vertrages den Club wieder wechselt und mögliche Investitionen damit verloren gehen. Im Gegensatz zu „normalen“ Unternehmen bieten sich für Sportorganisationen durch die Möglichkeit, weltweit die Leistung aller Spieler zu beobachten und darüber den Wert und die Produktivität möglicher Mitarbeiter abzuschätzen, Vorteile. Zudem ist genau dokumentiert, wer den Spieler ausgebildet hat, wie häufig dieser bereits seinen Arbeitgeber gewechselt hat und wie lange der aktuelle Vertrag noch läuft.²⁴²

Auf dem weitestgehend freien Arbeitsmarkt stellt sich also auch die Frage, ob ein Club in das Humankapital eines Spielers investieren soll. Da ein Spieler in unterschiedlichen Fußballclubs produktiv einsetzbar ist, handelt es sich bei den Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Fußballspielers also größtenteils um allgemeines Humankapital.²⁴³ Dazu zählen spielerische, technische und konditionelle Fähigkeiten und Fertigkeiten. Spezifisches Humankapital entsteht im Teamsport beispielsweise durch taktische Vorgaben, die Interaktion der individuellen Spieler oder die Erfahrung²⁴⁴ (z.B. Vertrautheit mit einem bestimmten Spielsystem), die im Jugendbereich des entsprechenden Clubs aufgebaut wurde. Zudem gewinnen der Club und der Nachwuchsspieler im Laufe der Zeit private Informationen übereinander, die beim Kauf von externen Spielern fehlen.²⁴⁵ Auch die Kultivierung von Spielern und die Teamstabilität spielen eine Rolle beim Erfolg eines Clubs und sprechen damit für einen langfristigen Einsatz von Spielern.²⁴⁶

Gemäß der HKT sollte der Club also nicht in die Ausbildung eines Spielers und damit in das allgemeine Humankapital eines Spielers investieren, weil die Investition „abwandern“ kann. Stattdessen sollte der Spieler selbst investieren, da die Fähigkeiten und Fertigkeiten für den Spieler selbst erhalten und wertvoll bleiben, auch wenn er den Club wechselt. Diese Empfehlung ist in der Praxis aus verschiedenen Gründen nicht umsetzbar. Zum einen hängt dies eng

²⁴² Z.B. über die Website transfermarkt.de oder das Transfersystem Matching System (TMS) der FIFA: “2007 beschloss der 57. FIFA-Kongress auf Empfehlung der FIFA-Taskforce „For the Good of the Game“, für den internationalen Transfer von männlichen Berufsspielern im Elferfussball ein Online-System einzuführen. Dieses sollte den Fußballbehörden zu jeder Transaktion mehr Daten liefern und so die Integrität und Transparenz auf dem Transfermarkt verbessern. Ferner sollte es dabei helfen, die Bestimmungen zum Schutz Minderjähriger durchzusetzen. Binnen neun Jahren ist aus dem anfänglichen Konzept „zum Wohl des Fußballs“ eine Abteilung mit 37 Angestellten geworden, die die internationalen Transfers von Spielern rund um die Welt koordiniert.” (FIFA Transfer Matching System GmbH, 2007).

²⁴³ Daumann (2015).

²⁴⁴ Einige Studien belegen die Relevanz gemeinsamer Erfahrung im Teamsport.

²⁴⁵ Zum spezifischen Humankapital im Fußball vgl. auch Franck, Pieper und Nüesch (2011) und Akgündüz und van den Berg (2013).

²⁴⁶ Akgündüz und van den Berg (2013, S. 3).

mit der geringen Wahrscheinlichkeit zusammen, dass ein Spieler den Sprung zum Profispieler schafft,²⁴⁷ zum anderen gibt es bei der Investition in eine Ausbildung oder ein Studium deutlich risikoärmere Alternativen für den Spieler. Ein Club hingegen kann das Risiko über einen Pool an Nachwuchsspielern, von denen ein gewisser Prozentsatz den Sprung zum Profispieler schafft, besser streuen und ist damit de facto der geeignetere Investor. Dennoch bleibt das Hold-Up Risiko „davonlaufender“ Investitionen für den Club bestehen. Wenn nun weder Clubs noch Spieler in die Ausbildung investieren, droht die sportliche Qualität im Fußball nachzulassen. Aufgrund des hohen gesellschaftlichen Interesses und der damit verbundenen Maßnahmen von Vereinen und Verbänden ist dies jedoch nicht der Fall. Sowohl auf internationaler Ebene als auch auf nationaler Ebene wurden Anreize für Clubs geschaffen, aber auch Vorgaben definiert, die dafür sorgen, dass Clubs weiterhin in das allgemeine Humankapital von Spielern investieren und somit die Qualität im internationalen Fußball aufrechterhalten (vgl. Kapitel 3.1 und 3.2).

Neben den Clubs muss ein Athlet abwägen, inwiefern er in sein sportspezifisches Humankapital investieren möchte und bereit ist, dafür Kosten in Form von Geld und Zeit auf sich zu nehmen. Die Entscheidung beeinflusst, welche weiteren finanziellen und zeitlichen Ressourcen für die klassische Bildung in Form eines Schulabschlusses, einer Lehre oder eines Studiums zur Verfügung stehen. Dieses Abwägen wird bereits erfolgreich bei Investitionsüberlegungen zu Bildungsrenditen angewendet.²⁴⁸ Winkelhake, Thieme & Fröhlich (2014) wenden humankapitaltheoretische Überlegungen zu Bildungsrenditen auch auf den Sport an. Sie stellen dabei das mögliche Einkommen einer sportlichen und schulischen Karriere im Verlauf der Zeit gegenüber. Im ersten Fall (vgl. Abbildung 13) erzielt der Athlet keinen Einkommensvorteil aus einer Sportkarriere. Bei populären Sportarten wie Fußball kann das sogenannte Superstarphänomen²⁴⁹ eintreten und der Sportler verdient zu Beginn seiner Karriere ein Vielfaches mehr, als er bei einer schulischen Karriere verdient hätte (vgl. Abbildung 14). Dies ist jedoch im Verhältnis zum vorhandenen Talentpool einem sehr geringen Anteil an Spielern vorbehalten. Für einen Spieler liegt daher bei jeder Investitionsentscheidung im Verlauf seiner Karriere die Unsicherheit vor, „ob die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten ausreichen, (...) in die Gruppe derer vorzustoßen, die das Gewinnereinkommen erzielen können“²⁵⁰ Aus diesen Überlegungen lässt sich gemäß Winkelhake et al. (2014) weiterhin schlussfolgern, dass Sportler aus Sportarten und Gesellschaften, die eine gute Chance auf ein hohes Einkommen bieten

²⁴⁷ Eine Faustregel des Technischen Direktors des Schweizer Fussballverbandes lautet, dass von 15'000 Zwölfjährige ca. 1500 vom SFV gefördert werden, 15 von ihnen gelingt der Sprung in die RSL und bloß einer bis zwei schaffen es zum Nationalspieler. (Raz, 2017).

²⁴⁸ Anger, Plünnecke und Schmidt (2010).

²⁴⁹ Frank und Cook (1995) zitiert in Winkelhake, Thieme und Fröhlich (2014, S. 229).

²⁵⁰ Winkelhake et al. (2014, S. 229).

können, eher dazu bereit sind, Zeit und Geld in ihre eigene Ausbildung zu investieren. Weiterhin ist der Anreiz für Spieler, in die sportliche Ausbildung zu investieren, größer, wenn sie aufgrund schulisch schwacher Leistungen oder bildungsferner Herkunft kein hohes Einkommen durch ihre schulische Karriere erwarten.

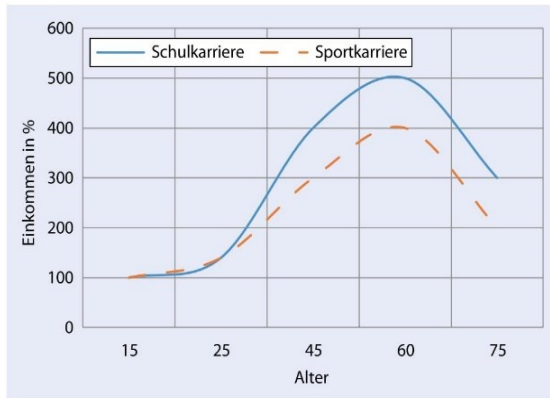


Abbildung 13: Einkommensnachteil aus einer Sportkarriere gegenüber einer Schulkarriere²⁵¹

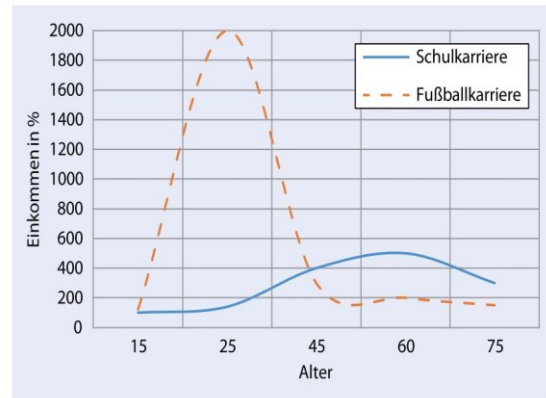


Abbildung 14: Einkommensvorteile aus einer Fußballkarriere gegenüber einer Schulkarriere²⁵²

In ihr Modell beziehen Winkelhake et al. (2014) auch trainingswissenschaftliche Aspekte und den vorhandenen Talentpool eines Landes mit ein und entwickeln daraus Strategien, die Drop-out-Raten zu verringern.²⁵³ Sie kommen zum Schluss, dass die Drop-out-Rate und der Erfolg bei trainings- und damit zeitintensiven Sportarten eng mit dem Bildungssystem, den sozioökonomischen Aufstiegsmöglichkeiten, dem Lebenseinkommen unabhängig von Bildung und der Einkommensverteilung im Land zusammenhängt.²⁵⁴

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass humankapitaltheoretische Überlegungen sowohl aus der Perspektive des Athleten als auch aus der Perspektive eines Clubs oder eines Sportverbands als Ausbilder wichtig sind, um Investitionsanreize für Clubs und Spieler zu schaffen und darüber die Drop-out-Rate im Sport möglichst gering zu halten und die Ausbildung von Spielern sicherzustellen.

²⁵¹ Winkelhake et al. (2014, S. 229).

²⁵² Winkelhake et al. (2014, S. 229).

²⁵³ Unterordnung der Sportkarriere unter die Bildungskarriere, Schaffung von Einkommensquellen nach der Sportkarriere, Nutzung geringer Bildungsrenditen (Winkelhake, Thieme & Fröhlich, 2014, S. 233–235).

²⁵⁴ Winkelhake et al. (2014, S. 236)

5.2 Transaktionskostentheorie (TKT)

„Es ist besser, unvollkommene Entscheidungen durchzuführen, als beständig nach vollkommenen Entscheidungen zu suchen, die es niemals geben wird.“

Charles de Gaulle

Im vorangegangenen Kapitel wurde ausführlich erläutert, welche Bedeutung das Humankapital für professionelle Fußballclubs hat und welche Faktoren bei Investitionen in die NWA eine Rolle spielen. Dabei wurde sowohl auf die Kosten eingegangen, die bei der Ausbildung entstehen, als auch auf die Rahmenbedingungen und Reglements von Verbänden verwiesen, die in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen. Um eine Entscheidung zu treffen oder zumindest abzuwägen, inwieweit ein Club in die Ausbildung von Spielern investiert und ob, sowie in welchem Umfang, fertig ausgebildete Spieler auf dem internationalen Markt rekrutiert werden, muss neben der HKT aus einer ökonomischen Perspektive die Transaktionskostentheorie (TKT) berücksichtigt werden.

5.2.1 Grundlagen der TKT

Transaktionskosten sind Reibungsverluste²⁵⁵, die bei der Abwicklung eines Leistungsaustausches (Transaktion) gegen Forderungen oder gegen andere Güter entstehen.²⁵⁶ Dabei geht es nicht um die Kosten, die bei der Produktion der Güter selbst entstehen, sondern „die ihm logisch und zeitlich vorgelagerte Übertragung von Verfügungsrechten“.²⁵⁷ In der Regel handelt es sich um Informations- und Kommunikationskosten, die vor (ex-ante) oder nach (ex-post) der Leistungserstellung auftreten.²⁵⁸ Zu den ex-ante-Transaktionskosten zählen beispielsweise Kosten für die Informationsbeschaffung, Verhandlungen oder für die Vertragsabwicklung.²⁵⁹ Ex-post-Transaktionskosten entstehen beispielsweise bei der Kontrolle und Anpassung der Leistung.²⁶⁰ Einer der bekanntesten Vertreter der TKT, Oliver Williamson, entwickelte ein Modell, um die Determinanten von Marktversagen auf der Basis der TKT zu identifizieren. Dahinter steht die Annahme, dass die Höhe der Transaktionskosten von Verhaltensannahmen (beschränkte Rationalität und Opportunismus), Umweltfaktoren (Unsicherheit, Spezifität und Häufigkeit) sowie der Transaktionsatmosphäre abhängig ist (vgl. Abbildung 15).

²⁵⁵ Williamson (1975, S. 40).

²⁵⁶ Picot (1982).

²⁵⁷ Picot und Dietl (1990, S. 178).

²⁵⁸ Tietzel (1981).

²⁵⁹ Nienhäuser, Jans und Köckeritz (2012).

²⁶⁰ Picot (1982, S. 270).

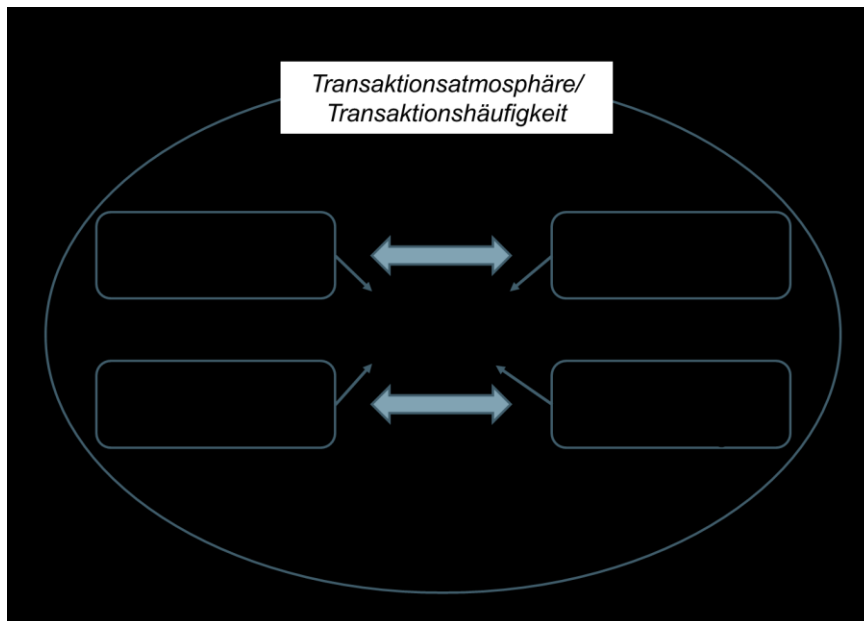


Abbildung 15: Erweitertes Markt-Hierarchie-Paradigma²⁶¹

Im Folgenden wird kurz auf die drei genannten Elemente eingegangen, aber von einer ausführlichen Beschreibung abgesehen. Diese findet sich bereits in zahlreichen Werken von namhaften Autoren sowie in weiteren Hochschulschriften.²⁶²

5.2.1.1 Verhaltensannahmen

Innerhalb der TKT geht man von einem Menschenbild aus, welches sich in zwei Verhaltensannahmen ausdrückt: der beschränkten Rationalität und dem Opportunismus. Die Annahme der beschränkten Rationalität geht auf Simon (1976) zurück, nach der Akteure zwar den Willen haben, rational zu handeln, ihnen dies aber nur beschränkt gelingt. Die Gründe dafür liegen zum einen in der begrenzten Fähigkeit, Informationen zu verarbeiten, zum anderen in kommunikativen Schwierigkeiten, menschliches Wissen in Worte zu fassen und zu beschreiben.²⁶³ Daraus resultieren Probleme für die Vertragsgestaltung, „da die Akteure nicht in der Lage sind, in Verträgen sämtliche Bedingungen vollkommen zu spezifizieren.“²⁶⁴ Beim Opportunismus handelt es sich um das Prinzip der individuellen Nutzenmaximierung. Williamson unterstellt darin den Akteuren, dass diese häufig strategisch handeln, um ihre eigenen Interessen, zum Nachteil anderer, zu verfolgen.²⁶⁵ Zum Problem wird dies erst, wenn es in Verbindung mit dem Umweltfaktor Spezifität tritt (siehe unten).

²⁶¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Williamson (1975, S. 40).

²⁶² Vgl. unter anderem Williamson (1975); Nienhüser et al. (2012); Picot (1982); Picot und Dietl (1990); Tietzel (1981); Picot, Dietl und Franck (2005); Heinzmann (2008).

²⁶³ Picot und Dietl (1990).

²⁶⁴ Nienhüser et al. (2012, S. 4).

²⁶⁵ Picot et al. (2005).

5.2.1.2 Umweltfaktoren

Zu den Umweltfaktoren zählen Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit. Diese Merkmale sind relevant, da sie zur Erhöhung oder Senkung der Transaktionskosten führen.²⁶⁶ Insbesondere die Spezifität²⁶⁷ wird als zentraler Einflussfaktor gesehen und wurde bereits in Kapitel 5.1 erläutert. Neben der Humankapitalspezifität kann auch eine Standort-, Sachkapital-, Zeit-, Abnehmer- sowie Markennamensspezifität die Höhe der Transaktionskosten beeinflussen.²⁶⁸ Eine Form der Unsicherheit liegt dann vor, wenn entweder eine Ungewissheit gegenüber äußeren Einflüssen und deren Wirkungen vorhanden ist (Parametrische Unsicherheit) oder wenn die Akteure aufgrund von unterschiedlichen Wissensständen opportunistisch handeln können (Verhaltensunsicherheit).²⁶⁹ Beide Formen der Unsicherheit haben zur Folge, dass die Transaktionskosten vor oder nach der Transaktion steigen. Eine Senkung der Transaktionskosten hingegen ist über eine hohe Wiederholungsfrequenz (Häufigkeit) möglich, worüber sich Kosten (z.B. für Absicherungsmechanismen) amortisieren lassen.²⁷⁰

5.2.1.3 Transaktionsatmosphäre

Nach Williamson umfasst die Transaktionsatmosphäre alle für die Transaktion relevanten Gegebenheiten, in die eine Transaktion eingebettet ist. Dazu zählen zum Beispiel technologische Innovationen und staatliche Regulierungen, aber auch soziokulturelle Faktoren wie Normen und Werte.²⁷¹ Die sich stetig verändernden Rahmenbedingungen führen durch die Vielzahl an Informationen zur eingeschränkten Rationalität der Akteure und durch den gesellschaftlichen Wandel immer stärker zu opportunistischem Verhalten (vgl. Kapitel 5.2.1.1). Auch die Umweltfaktoren Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit können durch Rahmenbedingungen beeinflusst werden und darüber indirekt die Transaktionskosten erhöhen oder senken.

5.2.2 Anwendung der TKT auf die NWA im Profifußball

Wie im vorangegangenen Kapitel erläutert, beinhaltet die TKT die Regelung des Austauschs von Leistungen unter Berücksichtigung der relevanten Einflussfaktoren. Im Zusammenhang mit dem Profifußball sind unter der Leistung die Produktion bzw. der Einkauf von Spielern zu verstehen. Dabei geht es um die Frage, ob der Club die Spieler aus ökonomischen Gesichtspunkten besser selbst ausbildet (Selbsterstellung) oder auf dem internationalen Spielermarkt

²⁶⁶ Transaktionskosten können vor (ex-ante) oder nach (ex-post) Transaktionen anfallen.

²⁶⁷ Man spricht von Spezifität, wenn eine Ressource nicht austauschbar ist, weil sie Eigenschaften aufweist, die nur für einen bestimmten Zweck geeignet sind.

²⁶⁸ Williamson (1990).

²⁶⁹ Nienhüser et al. (2012).

²⁷⁰ Heinzmann (2008).

²⁷¹ Picot und Dietl (1990).

kauft (Fremdbezug).²⁷² Um die sogenannte „Make-or-Buy“-Frage im Profifußball unter Berücksichtigung der Aspekte der TKT zu beantworten, wird im Folgenden auf die Verhaltensannahmen, Umweltfaktoren und die Transaktionskostenatmosphäre sowie die damit verbundenen Erträge und Kosten eingegangen. Tabelle 7 fasst die Ergebnisse zusammen.

5.2.2.1 Verhaltensannahmen

Sowohl bei der Investition in die Ausbildung eines Spielers als auch bei dem Kauf eines fertig ausgebildeten Spielers muss man davon ausgehen, dass die begrenzten kognitiven Fähigkeiten und das nicht vollständige Wissen der Entscheidungsträger zu einer **eingeschränkten Rationalität** führen. Für die Ausbildung eines Spielers kann sich diese zum Beispiel in fehlenden Informationen zum sozialen Umfeld oder der körperlichen Entwicklung des Athleten äußern. Beim Kauf eines Spielers liegt zwar eine Fülle an Daten, wie z.B. Leistungskennzahlen, vor, die ein rationales Handeln ermöglichen, doch auch dort stellt sich bei der Vielzahl an Informationen die Frage, inwieweit sich diese alle verarbeiten und mit zahlreichen Alternativen vergleichen lassen, um die richtige Entscheidung zu treffen. Im Vergleich zur beschränkten Rationalität der Akteure ist ein **opportunistisches Verhalten** für beide Varianten weniger realistisch, da auf individueller Ebene für die Entscheidungsträger kein zusätzlicher Nutzen entsteht. Vereinzelt kann es vorkommen, dass Akteure absichtlich kurzfristige Ziele verfolgen und dabei zu hohe Investitionen in den Kauf von Spielern tätigen, ohne dabei die finanzielle Situation des Clubs sowie die langfristigen Ziele zu berücksichtigen.

5.2.2.2 Umweltfaktoren

Die **Spezifität** der Investitionen ist sowohl bei der Eigenproduktion als auch bei der Fremdbeschaffung im Profifußball gleichermaßen gering. In beiden Fällen kann der Spieler das allgemeine Humankapital in Form von technischen, taktischen und konditionellen Fähigkeiten auch in anderen Clubs produktiv einsetzen. Franck, Pieper & Nüesch (2011) fanden in einer Studie heraus, dass es sich bei ca. 80% des Kapitals um allgemeines Humankapital handelt. Bei den übrigen 20% handelt es sich um Fähigkeiten, die durch das Zusammenspiel mit dem Trainer, durch taktische Vorgaben oder die Interaktion mit anderen Spielern in einem spezifischen Club zum Ausdruck kommen. Eine Standort-, Sachkapital-, Zeit-, Abnehmer- oder Marken Namensspezifität liegt ebenfalls nicht vor. Zusätzlich zur geringen Spezifität der Investition kommt bei der „Produktion“ von Spielern noch eine hohe **Unsicherheit** hinzu. Diese entsteht durch eine Vielzahl an Drop-outs²⁷³ während der langjährigen Ausbildung zum Profifußballer,

²⁷² Neben dem Kauf von Spielern besteht auch die Möglichkeit, Spieler von einem anderen Club zu leihen. Da die Rahmenbedingungen ähnlich sind wie bei einem Kauf, wird darauf nicht explizit eingegangen.

²⁷³ Zur Verringerung der Drop-out-Raten siehe auch Winkelhake et al. (2014), Bußmann (1997) sowie Elbe, Beckmann und B. Szymanski (2003)

die durch nicht vorhersehbare Entwicklungen des Athleten (körperlich wie sozial), Verletzungen oder die Entscheidung, eine alternative Karrieremöglichkeit in Betracht zu ziehen, bedingt sind. Eine hohe Anzahl an Nachwuchsspielern kann demnach zwar die Transaktionskosten über eine hohe Frequenz / **Häufigkeit** amortisieren, dadurch sinkt aber gleichzeitig auch die Effizienz, da nur ein gewisser Teil den Sprung zum Profispieler schafft und die Investitionen in die übrigen Spieler verloren gehen. Weiterhin ist es möglich, dass ein Spieler im Jugendalter zu einem anderen Club wechselt. In diesen Fall muss der aufnehmende Club eine Entschädigung zahlen, welche das Risiko für den Club etwas mindert. Anders verhält sich die Ausprägung der Merkmale Unsicherheit und Häufigkeit beim Bezug von Spielern aus anderen Teams. Risiken, die während der Entwicklung eines Spielers entstehen, können beim Kauf von fertig ausgebildeten Spielern nicht entstehen. Einzig das Verletzungsrisiko sowie die Gefahr einer Überinvestition in einen Spieler, durch eine falsche Einschätzung bedingt, bleibt bestehen. Der hohe Unsicherheitsfaktor der Abwanderung von Spielern, der durch das Bosman-Urteil entstanden ist, haben Clubs minimiert, indem sie längere Verträge abschließen oder hohe Ablösesummen verlangen, wenn ein Spieler den Club frühzeitig verlassen möchte. Eine Senkung der Transaktionskosten durch den Kauf einer hohen Anzahl von Spielern ist jedoch nicht möglich, da dem Club zum einen nicht die finanziellen Mittel zur Verfügung stehen, um viele Spieler zu kaufen, und zum anderen eine Reduktion der Kosten über das Nutzen von Synergien zwischen mehreren Transaktionen kaum möglich ist.

5.2.2.3 Transaktionsatmosphäre

Die Transaktionsatmosphäre ist im Profifußball geprägt von den nationalen und internationalen Rahmenbedingungen und Regulierungen, die bereits in Kapitel 3 aufgeführt sind und daher an dieser Stelle nicht mehr ausführlich erläutert werden.

5.2.2.4 Produktionskosten

Zu den Produktionskosten zählen alle Kosten, die für die Leistungserstellung anfallen. In diesem Fall sind es Kosten für die Produktion von Nachwuchsspielern oder den Einkauf von bereits fertig ausgebildeten Spielern, um diese in einem Profiteam einzusetzen. Der Preis eines Wirtschaftsgutes – in diesem Fall der Spieler, sein Talent sowie die erworbenen Fähigkeiten und Fertigkeiten – wird über dessen Knappheit gebildet.²⁷⁴ Das bedeutet, je seltener die Qualifikation einer Arbeitskraft, desto mehr muss die Organisation aufwenden, um diese Kraft für sich zu gewinnen.²⁷⁵ Neben dem Gehalt, dass man für den Spieler abhängig von seiner Leistungsfähigkeit zahlen muss, können beim Kauf eines Spielers weitere Kosten anfallen. Dies sind z.B. je nach Alter die Ausbildungsentschädigung, der Solidaritätsbeitrag (sofern dieser

²⁷⁴ Adrian und Norbert (2010).

²⁷⁵ Oelsnitz, Stein und Hahmann (2007).

von den Ausbildungsclubs angefordert wird) sowie die Ablösesumme (sofern der Vertrag noch nicht ausgelaufen ist und der abgebende Club eine Zahlung für den Spieler verlangt). Kosten, die während der Ausbildung anfallen, sind in erster Linie Kosten für das Personal (z.B. Trainer, Pädagogen etc.), Material (z.B. für Ausrüstung, Trainingsgeräte etc.), die Infrastruktur (z.B. Trainingsgelände, Schul- oder Wohnräumlichkeiten etc.), Trainingslager, den Spielbetrieb, die medizinische Versorgung und den Lohn der Spieler, der häufig bereits im frühen Jugendalter gezahlt wird.

5.2.2.5 Produktionserträge

Die Erträge durch den Einkauf oder die Produktion von Spielern zu quantifizieren, fällt verhältnismäßig schwer da sie stark vom sportlichen Erfolg des Clubs abhängen. Grundsätzlich erhält der Club, der Spieler produziert, die Erträge, die auf der Kostenseite des Clubs stehen, der einen Spieler bezieht (Buy). Die Erträge, die beim Verkauf der zuvor eingekauften Spieler anfallen, sind in der Regel nur eine Ablösesumme, die bei einem guten Spieler auch entsprechend hoch ausfallen kann und dem Betrag der Kosten für den Kauf des Spielers entsprechen sollte.²⁷⁶ Die Erträge, die auf beiden Seiten durch den Einsatz der Spieler entstehen, sind an den sportlichen Erfolg des Clubs gebunden. Weiterhin können bei der Produktion von eigenen Spielern Clubs höhere Erträge, z.B. durch den Trikotverkauf, erwirtschaften, da sich Fans mit diesen Spielern stärker identifizieren und diese Spieler somit auch das Image eines Clubs positiv prägen.

5.2.2.6 Fazit

Tabelle 7 stellt eine Übersicht mit den wichtigsten Informationen zu den Verhaltensannahmen, Umweltfaktoren, der Transaktionsatmosphäre sowie den Produktionskosten und -erträgen bei der Anwendung der TKT auf die NWA im Profifußball dar.

Betrachtet man die Kosten und Erträge für beide Formen der Spielerbeschaffung, fallen aus ökonomischen Gesichtspunkten insbesondere die hohen Kosten für die Produktion einer Vielzahl an Spielern auf der „make“-Seite ins Auge. Unter Berücksichtigung der Umweltfaktoren sowie der Transaktionsatmosphäre sind die Clubs zum einen dazu verpflichtet, in die Ausbildung von Spielern zu investieren, zum anderen haben viele Clubs nicht die finanziellen Mittel, alle Spieler auf dem internationalen Markt zu kaufen. Gleichzeitig können sie aufgrund des hohen internationalen Leistungsdrucks und der Unsicherheiten bei der Produktion von Spielern nicht gänzlich auf den Kauf von Spielern verzichten. Das heißt, jeder Club muss für sich den optimalen Mix zwischen „make **and** buy“ finden, der jeweils eng mit den Rahmenbedin-

²⁷⁶ In einigen Fällen werden Spieler bereits vor dem Ausbildungsende von 21 Jahren gekauft und anschließend wiederverkauft. In diesem Fall erhalten die Clubs auch eine Ausbildungsentschädigung.

gungen und Regulierungen der einzelnen Clubs bzw. Länder zusammenhängt. Aus sportlichen und ökonomischen Gesichtspunkten müssen neben der Frage der Beschaffung der Spieler auch die langfristigen Folgen beachtet werden, wie beispielsweise die positiven Auswirkungen auf den sportlichen Erfolg bei der Kultivierung von Spielern und einer gewissen Teamstabilität²⁷⁷ sowie die positiven Auswirkungen bei der Talententwicklung auf die Markenwerte der Organisation.²⁷⁸

²⁷⁷ Akgündüz und van den Berg (2013, S. 3) untersuchten, ob die Strategien der Vereine hinsichtlich des Kaufs oder der Kultivierung von Spielern einen erkennbaren Einfluss auf den sportlichen Erfolg haben. Für die Analyse verwendeten sie Daten aus fünf Spielzeiten der höchsten niederländischen und englischen Ligen. Die Ergebnisse zeigten, dass sich die Anstellungsdauer der Spieler positiv und signifikant auf die Gewinnwahrscheinlichkeit auswirkt, allerdings nur in der englischen Premier League. In der niederländischen Liga gab es keine signifikanten Auswirkungen, was die Autoren darauf zurückführen, dass es für Clubs der niederländischen Liga nicht möglich ist, erfolgreiche Spieler länger im Verein zu halten, da sie aufgrund der größeren Verdienstmöglichkeiten in die stärkeren Ligen wechseln.

²⁷⁸ Brady, Bolchover und Sturgess (2008).

Tabelle 7: Übersicht Anwendung der Transaktionskostentheorie auf die NWA im Profifußball (eigene Darstellung)

		Make	Buy
Verhaltens- annahmen	Beschränkte Rationalität	Begrenztes Wissen und Informationen zu entwicklungsrelevanten Einflussfaktoren auf die sportliche Ausbildung eines Athleten.	Vielzahl an Informationen und Alternativen, die sich nur noch eingeschränkt verarbeiten und vergleichen lassen.
	Opportunismus	Opportunistisches Verhalten sehr unwahrscheinlich.	Vereinzelt möglich, beim Verfolgen von kurzfristigen Zielen einzelner Akteure.
Umwelt- faktoren	Spezifizität	Gering: ca. 80% allgemeines Humankapital / 20% spezifisches Humankapital ²⁷⁹	
	Unsicherheit	Hohe Unsicherheit, da 1. hohe Drop-out-Rate 2. Abwanderung der Spieler (Risiko während der Ausbildung durch Ausbildungsentschädigung gemindert)	Geringe Unsicherheit, da: 1. kein Drop-out möglich, Verletzungsrisiko bleibt jedoch bestehen. 2. Risiko der Abwanderung durch lange Verträge und hohe Ablössummen gering
	Häufigkeit	Hohe Frequenz	Geringe Frequenz
Transaktionsatmosphäre		<ul style="list-style-type: none"> - Bosman-Urteil - Ausbildungsentschädigung / Solidaritätsbeitrag - Home Grown Player Rule - Nationale Regulierungen (z.B. des Verbandes) - Nationale Rahmenbedingungen (Popularität des Sports / Fußballs, Wirtschaftskraft des Landes, Bevölkerungszahl / vorhandener Talentpool) 	
Produktionskosten		<ul style="list-style-type: none"> - Personal - Infrastruktur - Material - Trainingslager - Spielbetrieb - Medizinische Versorgung - Lohn Nachwuchsspieler 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausbildungsentschädigung / Solidaritätsbeitrag - Ablössumme - Lohn Spieler
Produktionserträge		Einnahmen durch den Verkauf von Spielern <ul style="list-style-type: none"> - Ausbildungsentschädigung / Solidaritätsbeitrag - Ablössumme Einnahmen durch Einsatz von Spielern (Ticketing, Merchandising etc.)	Einnahmen durch den Verkauf von Spielern <ul style="list-style-type: none"> - Ablössumme Einnahmen durch Einsatz von Spielern (Ticketing, Merchandising etc.)
Ergebnis		Mix zwischen Make or Buy abhängig von Rahmenbedingungen wie z.B. Stärke der Liga, Wirtschaftskraft des Landes, Ausbildungskosten sowie den nationalen und internationalen Regulierungen.	

²⁷⁹ Franck et al. (2011).

5.3 Ressourcen-Abhängigkeitstheorie (RBV)

„Eine gute Schwäche ist besser als eine schlechte Stärke.“

Charles Aznavour

In den beiden vorangegangenen Kapiteln wurden zwei Theorien vorgestellt, die das Verhalten der Clubs und Akteure im Profifußball im Zusammenhang mit der NWA erklären. Die Ressourcen-Abhängigkeitstheorie²⁸⁰ (RBV) und die Produktions- und Kostentheorie (PKT) liefern Erklärungsansätze für die Fragestellung, welche Faktoren die Strategie und Organisation im Schweizer Fußball beeinflussen und welchen Einfluss diese auf den Erfolg in der NWA haben.

5.3.1 Grundlagen des RBV

Der Ansatz geht im Gegensatz zum marktorientierten Ansatz²⁸¹ davon aus, dass organisationsinterne Ressourcen die Quelle des Erfolgs sind.²⁸² Ressourcen sind Stärken und Schwächen eines Unternehmens,²⁸³ z.B. finanzielle oder personelle Ressourcen. Auch das Image eines Unternehmens, Patente oder organisatorische Stärken können Ressourcen darstellen.²⁸⁴ Ein Wettbewerbsvorteil entsteht gemäß dem RBV dann, wenn ein Unternehmen über Ressourcen verfügt, die wertvoll, knapp, und nicht imitierbar oder substituierbar sind.²⁸⁵ Weiterhin kann auch die Fähigkeit (organizational capabilities), die Ressourcen zu kombinieren und zielgerichtet einzusetzen, sowie die Fähigkeit, sich ständig den Marktbedürfnissen flexibel anzupassen (dynamic capabilities), zum Wettbewerbsvorteil führen.²⁸⁶ Grant (1991, S. 116) empfiehlt, die Strategie des Unternehmens auf der Grundlage seiner Ressourcen zu bilden und nicht auf den Bedürfnissen, die das Unternehmen erfüllen will. Dazu hat er ein fünfstufiges Verfahren entwickelt, das einen Vorschlag für eine ressourcenbasierte Strategieformulierung darstellt. Das Verfahren umfasst die Analyse der Ressourcen des Unternehmens (1), die Beurteilung der Fähigkeiten des Unternehmens (2), die Analyse des Gewinnpotentials der Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens (3), das Auswählen einer Strategie (4) sowie die Erweiterung und Aufwertung des Ressourcenpools des Unternehmens (5). Zur Anwendung

²⁸⁰ Englisch: Resource-based view

²⁸¹ Der Market-based view begründet den Erfolg von Unternehmen durch die Positionierung im Markt. Vgl. dazu unter anderem Caves und M.E. Porter (1977), Michael Porter (1980) und Blecker (1999).

²⁸² Bea und Haas (2017).

²⁸³ Wernerfelt (1984).

²⁸⁴ Der Begriff wird sehr breit gefasst und in der Wissenschaft nicht einheitlich verwendet. Eine ausführliche Diskussion zum Begriff der Ressource liefert Simon (2007, S. 134-138).

²⁸⁵ Auch bekannt als sogenannte VRIN-Kriterien (vgl. J. Barney, 1991)

²⁸⁶ Vgl. Ossadnik (2000, S. 277) zitiert in Schafer (2011), Grant (1991), Prahalad und Hamel (1990), Teece, Pisano und Shuen (1997).

des Verfahrens setzt er die Erfüllung von zwei Prämissen voraus. Erstens geben interne Ressourcen und Fähigkeiten die grundlegende Richtung für die Strategie eines Unternehmens vor (siehe oben), zweitens sind Ressourcen und Fähigkeiten die Grundlage der Rentabilität einer Firma. Letzteres begründet Grant damit, dass die Profitabilität der Unternehmen nicht mehr wie früher von der Attraktivität der Industrie abhängig ist, sondern in der heutigen Zeit, durch äußere Einflüsse wie z.B. den technologischen Wandel, die Wettbewerbsvorteile der Schlüssel zum Erfolg sind. Er fasst dies wie folgt zusammen:

“business strategy should be viewed less as a quest for monopoly rents (the returns to market power) and more as a quest for Ricardian rents (the returns to the resources which confer competitive advantage over and above the real costs of these resources). Once these resources depreciate, become obsolescent, or are replicated by other firms, so the rents they generate tend to disappear.”²⁸⁷

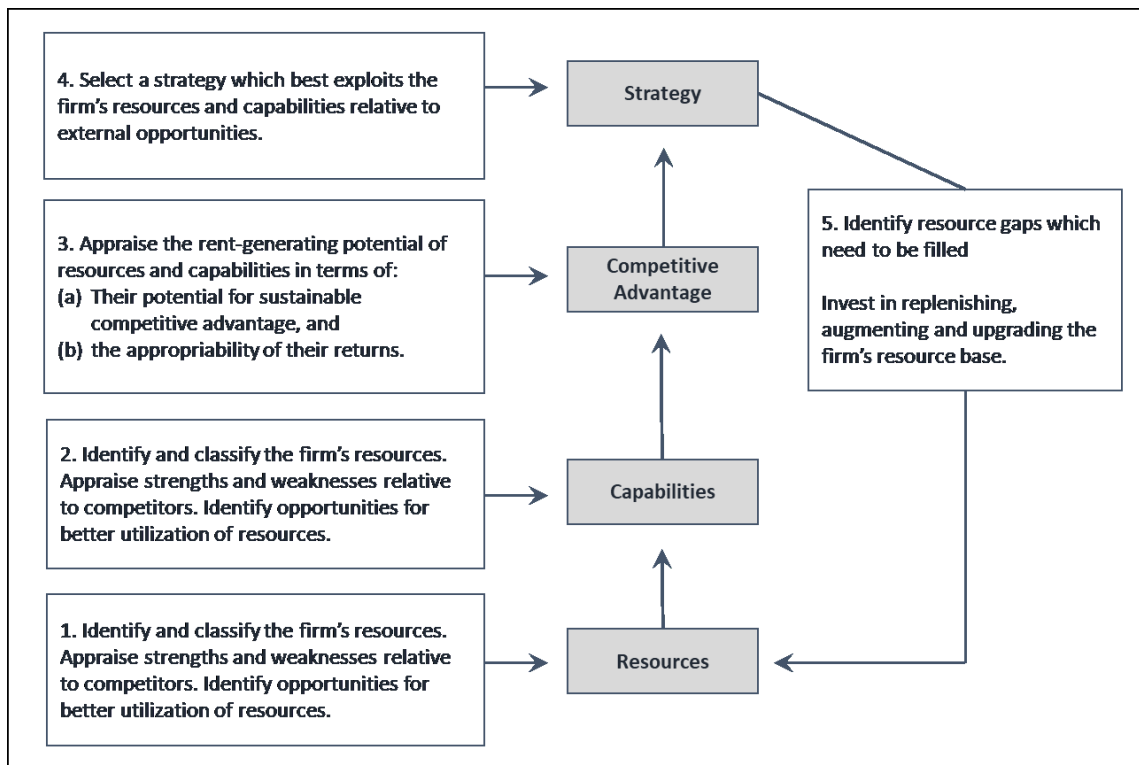


Abbildung 16: Verfahren zur Strategiebildung auf Basis des ressourcenorientierten Ansatzes²⁸⁸

²⁸⁷ Grant (1991, S. 117).

²⁸⁸ Grant (1991, S. 115).

Nachfolgend wird zusammenfassend auf den Vorgehensvorschlag von Grant eingegangen.²⁸⁹

(1) Analyse der Ressourcen des Unternehmens

Im ersten Schritt geht es darum, die Ressourcen des Unternehmens zu identifizieren, wozu tangible, intangible sowie humane Ressourcen zählen. Letztere repräsentieren das Humankapital des Unternehmens (vgl. Kapitel 5.1), dessen Wert sich wie auch die intangiblen Ressourcen in Informationssystemen aus dem Management wie z.B. Bilanzen schwer quantifizieren lässt.²⁹⁰ Neben der Identifikation der Ressourcen sollten diese auch in Relation zur Stärke der Mitbewerber gesetzt werden, um Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu identifizieren.

(2) Beurteilung der Fähigkeiten des Unternehmens

Wie auch der Begriff Ressource sind die Fähigkeiten eines Unternehmens (organizational capabilities) ein weit gefasster Begriff. In der Literatur findet man unter derselben Bedeutung auch Begriffe wie „(core) competence“, „(core) organizational competence“, „distinctive competence“ oder „core skills“.²⁹¹ Im Rahmen dieser Arbeit wird auf die Definition von Kernkompetenzen von Prahalad & Hamel (1990, S. 82) zurückgegriffen:

„Core competencies are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies.“

Beispiele für Unternehmen, die erfolgreich auf ihre Kernkompetenzen zurückgreifen, diese weiterentwickeln und miteinander vernetzen, sind Apple, Google oder auch Canon, die ihre Technologie in verschiedenen Geräten wie z.B. Fotokameras, Kopierer etc. einsetzen. Um dieses Ziel der optimalen Zusammenarbeit zwischen der Koordination und Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Ressourcen zu erreichen, braucht es viele Wiederholungen (engl.: learning through repetition). Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom „concept of organizational routine“.²⁹² Erweitert man jedoch das Angebot und die Strategie um Fähigkeiten, die über die Kernkompetenz hinaus gehen und von den Routinen stark abweichen, ist die Gefahr groß, dass das Unternehmen scheitert.²⁹³

(3) Analyse des Gewinnpotentials der Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens

²⁸⁹ Für eine ausführliche Darstellung siehe Grant (1991) und Grant (2001).

²⁹⁰ Ein Ansatz zur Bewertung immaterieller Ressourcen besteht darin, den Unterschied zwischen dem Börsenwert des Unternehmens und dem Wiederbeschaffungswert seiner Sachanlagen zu ermitteln. Vgl. dazu auch Cockburn und Griliches (1988), zitiert in Grant (1991, S. 119).

²⁹¹ Simon (2007, S. 138).

²⁹² Vgl. Nelson und Winter (2004).

²⁹³ Grant (1991, S. 122).

Im dritten Schritt empfiehlt Grant, zu prüfen, wie hoch das Potenzial der Gewinnausschöpfung ist. Dies wird in Bezug auf die Nachhaltigkeit (sustainability) sowie die Angemessenheit (appropriability) durchgeführt:

- a) Bezogen auf die Nachhaltigkeit können Ressourcen und Fähigkeiten dann zu einem Wettbewerbsvorteil führen, wenn sie die Kriterien der Haltbarkeit, Transparenz, Übertragbarkeit und Reproduzierbarkeit erfüllen.²⁹⁴
- b) Die Anwendbarkeit hängt von den Eigentumsrechten der Ressourcen und Fähigkeiten ab. Das Humankapital des einzelnen Mitarbeiters steht damit eng im Zusammenhang, da er durch seine Mobilität und abhängig vom Arbeitsvertrag jederzeit mit den spezifischen Fähigkeiten, die das Unternehmen benötigt, abwandern kann.

Abschließend ist festzuhalten, dass für die Strategie diejenigen Ressourcen und Fähigkeiten wichtig sind, die dauerhaft, schwer zu identifizieren und zu verstehen, unvollständig übertragbar, nicht leicht zu replizieren sowie im Eigentum des Unternehmens sind.

(4) Auswahl einer Strategie

Das Wesen der Strategieformulierung besteht darin, eine Strategie zu entwickeln, die die im Schritt (3) genannten Ressourcen und Kernkompetenzen des Unternehmens am effektivsten nutzt und gleichzeitig die Schwächen des Unternehmens minimiert. Wenn die Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens nicht haltbar sind oder leicht übertragen bzw. kopiert werden können, muss das Unternehmen entweder eine Strategie des kurzfristigen Erfolgs verfolgen und die Gewinne abschöpfen oder frühzeitig in die Entwicklung neuer Quellen (Ressourcen und Fähigkeiten) von Wettbewerbsvorteilen investieren.²⁹⁵

(5) Erweiterung und Aufwertung des Ressourcen- und Ressourcenpools

Sich langfristig einen Vorteil gegenüber den Konkurrenten zu verschaffen erfordert auch, dass Unternehmen ihre Ressourcen und Strategien an die sich verändernden Rahmenbedingungen ständig anpassen bzw. diese weiterentwickeln. Daher geht es bei den Fähigkeiten und Kernkompetenzen eines Unternehmens nicht nur um die Fähigkeiten, über die ein Unternehmen durch seine Mitarbeiter und deren Wissen und Erfahrung verfügt, sondern auch um die Fähigkeiten, die zukünftige Entwicklung bei der Planung und dem Ein-

²⁹⁴ Vgl. dazu J. Barney (1991); Grant (1991, S. 124-128).

²⁹⁵ Diese Überlegungen sind für kleine technologische Start-ups von entscheidender Bedeutung, bei denen die Geschwindigkeit des technologischen Wandels bedeuten kann, dass Innovationen nur einen vorübergehenden Wettbewerbsvorteil bieten. Das Unternehmen muss entweder versuchen, seine ursprüngliche Innovation zu nutzen, bevor es von stärkeren, etablierten Konkurrenten oder anderen Start-ups herausgefordert wird, oder es muss die technologische Fähigkeit für einen kontinuierlichen Strom von Innovationen etablieren. (Grant, 1991, S. 130).

satz der Ressourcen zu berücksichtigen und somit langfristig den Erfolg zu sichern. Gemäß Grant besteht die wesentliche Aufgabe darin, sicherzustellen, dass die Strategie zu jedem Zeitpunkt die Grenzen der Fähigkeiten der Unternehmen überschreitet. Dies gewährleistet nicht nur die Perfektion der Fähigkeiten, die die aktuelle Strategie erfordert, sondern auch die Entwicklung der Fähigkeiten, die erforderlich sind, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern.

Grand hält fest, dass gemäß des RBV die Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens die zentrale Grundlage für die Formulierung einer Strategie liefern. Zum einen sind diese Quellen der Rentabilität des Unternehmens und zum anderen lässt sich die Identität und das Image darauf aufbauen. Der Schlüssel zum Erfolg dieses Ansatzes besteht darin, die einzigartigen Eigenschaften und Beziehungen zwischen Ressourcen, Fähigkeiten, Wettbewerbsvorteilen und Rentabilität zu verstehen und zu nutzen, um darüber die Wettbewerbsvorteile aufrecht zu erhalten.

Am RBV lässt sich verschiedene **Kritik** anbringen.²⁹⁶ Zum einen fokussiert sich der Ansatz auf die Stärken und Schwächen innerhalb des Unternehmens und ignoriert externe Faktoren des Marktes.²⁹⁷ Weiterhin finden sich in der Argumentation von Barney zum Schaffen von Wettbewerbsvorteilen Tautologien²⁹⁸ und gemäß Kritikern ist es schwierig (wenn nicht unmöglich), eine Ressource zu finden, die alle VRIN-Kriterien von Barney erfüllt.

5.3.2 Anwendung des RBV auf die NWA im Profifußball

Im Sport ist das Verhalten von Akteuren wie Vereinen dadurch gekennzeichnet, dass diese häufig ihre Ressourcen aufgrund eines gemeinsamen Interesses zusammenlegen.²⁹⁹ Auch hier wird der Begriff der Ressource in einem sehr breiten Verständnis genutzt und umfasst sowohl materielle wie immaterielle Güter sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten von Personen wie Trainern, Spielern oder dem Management.³⁰⁰ Tabelle 8 zeigt in einer Übersicht die relevanten Ressourcen für die NWA im Profifußball.

²⁹⁶ Vgl. dazu auch Barney (2001).

²⁹⁷ Grant geht in seinem Aufsatz zu den Empfehlungen für die Strategieentwicklung auf diesen Kritikpunkt bereits ein.

²⁹⁸ Collis (1994).

²⁹⁹ S. Nagel, Schlesinger und Klenk (2017, S. 49).

³⁰⁰ Vgl. Coleman (1974), Vanberg (1995).

Tabelle 8: Übersicht der Ressourcen in der NWA (eigene Darstellung)

Art der Ressource	Nutzbare Ressourcen
Tangible (greifbare Ressourcen)	Vorhandene Talentpool, Infrastruktur (Sport, Schule, Medizin etc.), Ausrüstung, Spiel- und Trainingsmaterial, Lage / Anbindung
Intangible (nicht greifbare) Ressourcen	Image (Unternehmen und einzelner Mitarbeiter), Marke, Reputation
Human-Ressourcen	Sportliche Ausbildung / Trainerausbildung, Erfahrung, pädagogische Kompetenzen, Sozialkompetenz, Managementkompetenzen (Führung, Strategie)

Der RBV findet bereits seit Ende der 90er in der Sportmanagement-Literatur Anwendung. So nutzten beispielsweise Amis, Pant & Slack (1997) den RBV, um die kritischen Erfolgsfaktoren von Sportsponsoring zu identifizieren und Smart & Wolfe (2000), erklären den Erfolg eines universitären Fußballprogramms mit dem RBV. Berman, Down & C. Hill (2002) untersuchten empirisch, welchen Effekt die Erfahrung auf die Mannschaftsleistung in der NBA hat. Um die Überlegungen und die Anwendung der RBV noch genauer zu prüfen, widmete das European Sport Management Quarterly ein „Special Issue“ der Frage, welchen Beitrag der RBV in der Sportmanagement-Forschung leisten kann. Neben einer Einführung zur Entstehung des Ansatzes sowie grundsätzlichen Überlegungen zur Übertragbarkeit des RBV auf das Sportmanagement,³⁰¹ beinhaltet das Special Issue drei Artikel zu empirischen Studien. Die Untersuchung von Amis (2003) hatte zum Ziel, den Einsatz von immateriellen Ressourcen in internationalen Sportunternehmen zu prüfen, und kam zum Schluss, dass der RBV einen geeigneten theoretischen Rahmen und Erklärungsansatz bietet, wie die immateriellen Vermögenswerte Image und Reputation im Sportsponsoring als strategische Ressourcen genutzt werden, um darüber einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Mauws, Mason & Foster (2003) diskutieren den Wert professioneller Sport Franchises (PSFs)³⁰² aus der Perspektive der Structure-Conduct-Performance von Porter sowie aus der Perspektive des RBV von Barney. Sie zeigen auf, wie eine ressourcenbasierte Sichtweise ein besseres Verständnis dafür ermöglicht, warum PSFs trotz der offensichtlichen finanziellen Probleme weiter an Wert zunehmen und als Ressourcen verbleiben, die Unternehmen einsetzen können, um höhere Renditen und einen anhaltenden Wettbewerbsvorteil zu erzielen. In diesem Zusammenhang muss darauf hingewiesen werden, dass eine umfassendere Erklärung des Wettbewerbsvorteils von

³⁰¹ Gerrard (2003).

³⁰² Franchising im Sport ist eine Organisationsform von sportlichen Wettkämpfen, die als Unternehmen auftreten, wie zum Beispiel die nordamerikanischen Sportligen. Die Teilnehmer der Liga sind wiederum selbst eigenständige Unternehmen und werden im Englischen als franchises bezeichnet. Bei den genannten Ligen handelt es sich im Vergleich zu den europäischen Ligen um geschlossene Ligen ohne (ein) Auf- und Abstiegssystem. Zum Vergleich der nordamerikanischen Major Leagues und den europäischen Ligen vgl. Pieper und Wallebohr (2016).

PSFs nur durch den komplementären Einsatz von beiden Perspektiven möglich ist.³⁰³ Der Beitrag von Smart & Wolfe (2003) liefert eine empirische Anwendung der RBV, in der versucht wird, die relative Bedeutung von Personal und Führungskompetenzen zu ermitteln, indem sie die Beiträge von Spiel- und Coaching-Ressourcen zur Teamleistung in der Major League Baseball untersuchten. Die Resultate der Analyse zeigen, dass Spielerressourcen (Verteidigung / Pitching und Offensive / Batting) 67% der Varianz des Gewinnprozentsatzes erklären, während die Führung des Teams sehr wenig (etwas mehr als 1%) der Varianz erklärt.

Anhand der empirischen Daten prüft die vorliegende Arbeit, welche Ressourcen im Schweizer Profifußball zur Verfügung stehen, wie diese eingesetzt und genutzt werden und ob sie darüber für Schweizer Clubs, die Liga und den Verband zu einem Wettbewerbsvorteil in der NWA führen.

5.4 Produktions- und Kostentheorie (PKT)

„Wir arbeiten nicht nur, um etwas zu produzieren, sondern auch, um der Zeit einen Wert zu geben.“

Eugène Delacroix

Wie auch der RBV soll die Produktions- und Kostentheorie (PKT) einen möglichen Erklärungsansatz für das Verhalten und den Erfolg der Schweiz in der NWA im Profifußball liefern.

5.4.1 Grundlagen der PKT

Gegenstand der Produktionstheorie ist der Produzent (Unternehmen), der zum Ziel hat, seinen Unternehmensgewinn bei gegebener Produktionstechnologie zu maximieren. Die Theorie geht davon aus, dass ein Zusammenhang zwischen der Menge der eingesetzten Produktionsfaktoren (Input) und der Absatzmenge (Output) besteht. Die Kostentheorie schließt daran an und beschreibt die Zusammenhänge zwischen den Kosten, die bei der Produktion entstehen, und dem erreichten Output.³⁰⁴ Mit den Theorien verbunden ist die Fragestellung zur Effektivität und Effizienz von Produktionsverfahren, die ein Unternehmen anstrebt. Effektivität bezieht sich auf das Ausmaß, in dem eine Organisation ihre Ziele erreicht (Output). Die Effizienz hingegen berücksichtigt die Menge an Ressourcen, die für die Produktion des gewünschten Outputs

³⁰³ Gerrard (2003).

³⁰⁴ Zur Produktions- und Kostentheorie siehe unter anderem Colbe und Laßmann (1991); Heinen (1985); Schweitzer und Küpper (1997).

eingesetzt werden (Input-/Outputverhältnis).³⁰⁵ Die Effizienz lässt sich für verschiedene Situationen und Faktoreigenschaften³⁰⁶ mathematisch über Produktionsfunktionen³⁰⁷ beantworten. Die mathematische Berechnung ist jedoch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht möglich, weshalb eine Beschreibung der grundsätzlichen Zusammenhänge zwischen Input- und Output sowie der Effizienz und Effektivität von Sportorganisationen erfolgt.

5.4.2 Anwendung der PKT in der NWA

Um die Produktionstheorie sowie die damit in Verbindung stehende Kostentheorie auf den Profifußball anzuwenden, müssen zunächst die einzelnen Bestandteile des Systems (Organisation, Ziele, Input, Output) sowie der Umwandlungsprozess des Inputs in den Output betrachtet werden. Die NWA oder der Einkauf von Spielern ist ein vorgelagerter Prozess, bei dem der Input-Faktor Spieler für den Hauptproduktionsprozess – der Produktion des sportlichen Wettbewerbs – vom Club bereitgestellt wird. Die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Bestandteilen der beiden Prozesse sowie die Bewertungskriterien Effizienz und Effektivität lassen sich in einem Modell für Profifußballunternehmen darstellen, welches in das Umfeld von professionellen Sportorganisationen im Profifußball eingebettet ist (vgl. Abbildung 17). Bei den Inputfaktoren, der Umwandlung und den Output-Faktoren wird daher im Folgenden sowohl auf den Hauptproduktionsprozess sowie den vorgelagerten Produktionsprozess „make and buy“ eingegangen.

Sportorganisation

Alle Organisationen existieren, um ein bestimmtes Ziel oder eine Reihe von Zielen zu erreichen.³⁰⁸ Auch Sportorganisationen sind in der Sportindustrie tätige Einrichtungen, die so strukturiert sind, dass sie einen bestimmten Zweck erfüllen und entsprechend zielgerichtet ihre Inputfaktoren in einen Output umwandeln. Dabei werden die Leistungen der Spieler, der Trainer und des Managements unter Nutzung der Betriebsmittel wie z.B. der Infrastruktur „möglichst effizient kombiniert, sodass das Fußballunternehmen ‚wettbewerbsfähig‘ wird bzw. bleibt.“³⁰⁹ Die von den Nachfragern des produzierten Outputs zur Verfügung gestellten Ressourcen müssen in der Summe mindestens der Höhe der Aufwendungen entsprechen, welche die Sportorganisation für die Produktion benötigt hat.³¹⁰

³⁰⁵ Scholz (1992)

³⁰⁶ Z.B. Substitutionalität, Limitationalität und Linearität

³⁰⁷ Z.B. Leontief-Produktionsfunktion (vgl. Heinen, 1985), Gutenberg-Produktionsfunktion (vgl. Adam, 1998), Kostenfunktionen (vgl. Haberstock & Breithecker, 2008) sowie Input-Output-Systeme (vgl. Dinkelbach & Rosenberg, 2004)

³⁰⁸ Slack und Parent (2006).

³⁰⁹ Nagel (1993, S. 63) zitiert in Sontag (2011, S. 64).

³¹⁰ Heiko Meier, Kukuk und Thiel (2017, S. 113).

Zu Sportorganisationen zählen professionelle Unternehmen, aber auch Vereine oder Verbände. Letztere unterscheiden sich insbesondere über die Rechtsform und die historisch gewachsenen Strukturen sowie den Einsatz von ehrenamtlichem Engagement als Inputfaktor von professionellen Unternehmen. Die für die vorliegende Arbeit relevanten Sportorganisationen im Profifußball in der Schweiz sind zwar zum größten Teil Vereine oder Verbände, die Strukturen, Input- und Output Faktoren gleichen allerdings größtenteils denen der professionellen Organisationen. Aus diesem Grund wird im Folgenden nicht weiter auf die Produktions- und Kostentheorie von Vereinen, die durch ein hohes Maß an ehrenamtlichem Engagement geprägt ist, eingegangen.³¹¹

³¹¹ Zur Anwendung der Produktions- und Kostentheorie sowie zur Effizienz und Effektivität von Vereinen vgl. Heiko Meier et al. (2017).

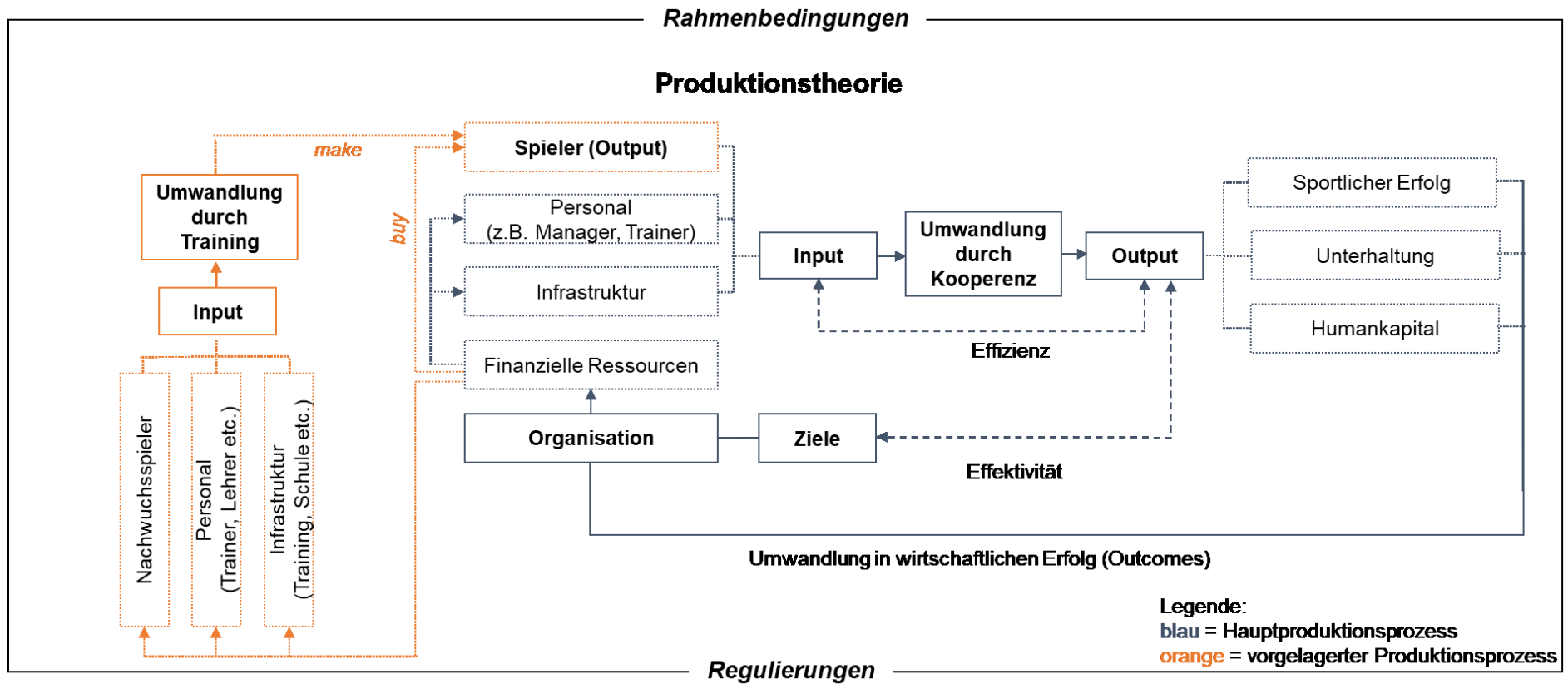


Abbildung 17: Produktionsprozess für professionelle Sportorganisationen³¹²

³¹² Eigene Darstellung in Anlehnung an Thieme (2017, S. 116), Zahradnik (2011), Buschor (1992) sowie Dyckhoff und Spengler (2010).

Ziele

Ziele sind Aussagen, die den Zweck einer Sportorganisation zum Ausdruck bringen. Weiterhin bieten Ziele Leitlinien für Manager, Sportler sowie weitere Mitarbeiter und die Fans, an denen diese sich orientieren und motivieren.³¹³ Bei den Zielen unterscheidet man zwischen operativen und nicht-operativen Zielen sowie dem zeitlichen Horizont der Ziele (kurz- oder langfristige Ziele). **Nicht-operative Ziele** gehen in der Regel aus einer übergeordneten Vision hervor und sind daher eher subjektiv und nicht messbar.³¹⁴ Beispiele von nicht-operativen Zielen einer Sportorganisation sind die Motivation der Mitarbeiter, das Image eines Fußballclubs oder gute Beziehungen zu Fans, Sponsoren oder weiteren Anspruchsgruppen. **Operative Ziele** hingegen sind objektiv und messbar, wie z.B. der sportliche Erfolg der Mannschaft (vgl. Kapitel 4.1), die wirtschaftlichen Einnahmen durch den Ticketverkauf oder der Erlös im Merchandising.

Neben der Form unterscheiden sich Ziele hinsichtlich ihres zeitlichen Horizonts. **Langfristig** bezeichnet man Ziele, die eine Sportorganisation über einen relativ langen Zeitraum erreichen möchte – z.B. die Qualifikation und regelmäßige Teilnahme an internationalen Wettbewerben. **Kurzfristige Ziele** hingegen gehen meist nicht über einen Zeitraum von einer Saison hinaus. Ziele können eng an den Erfolg in der NWA geknüpft sein, wie z.B. das langfristige und nicht-operative Ziel, einer der besten Ausbildungsclubs zu werden. Auf der anderen Seite profitiert der Club in der NWA auch indirekt von allgemeinen Zielen der Sportorganisation wie z.B. einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Mitarbeitern, um darüber im Nachwuchsbereich die besten Trainer anzustellen.³¹⁵

Tabelle 9: Ausprägung der Ziele von Sportorganisationen (eigene Darstellung)

Ziele \ Zeithorizont	Zeithorizont	
	kurzfristig	langfristig
Operativ	Gewinn der Meisterschaft in der kommenden Saison	Regelmäßige Qualifikation für die europäischen Clubwettbewerbe
Nicht-operativ	Verbesserung der Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter	Einer der besten Ausbildungsclubs in der Schweiz

Input

Für den Produktionsprozess von professionellen Fußballclubs werden vier zentrale Input-Faktoren benötigt. Dies sind die Spieler selbst, das Personal, die Infrastruktur sowie die finanziellen Ressourcen.

³¹³ Daft (2004).

³¹⁴ Slack und Parent (2006).

³¹⁵ Zu den Zielen der NWA in der Schweiz vgl. auch Kapitel 8.2.2

Der Input „**Spieler**“ kann über zwei Wege von einem Club in einem vorgelagerten Prozess selbst produziert werden. Zum einen gibt es die Möglichkeit, Nachwuchsspieler zu rekrutieren, und über entsprechend geschultes Personal (Trainer, Lehrer) die notwendige Infrastruktur sowie zielgerichtetes Training (Umwandlung in Output), Spieler zu produzieren. Zum anderen stehen potenzielle Inputfaktoren in Form von Spielern auf dem internationalen Spielermarkt zur Verfügung.

Neben Spielern ist für beide Produktionsprozesse **Personal** in Form von Managern, Trainern, ggf. Lehrern (nur vorgelagerter Produktionsprozess) notwendig. Diese sind neben der sportlichen Ausbildung verantwortlich für das Einhalten von Reglements, die Organisation von Abläufen oder die Kommunikation und den Austausch zwischen allen beteiligten Akteuren.

Die **Infrastruktur** stellt einen wichtigen Input-, aber auch gleichzeitig einen hohen Kostenfaktor dar. Sie wird dringend für das Training und die Ausbildung, aber auch für die Produktion eines sportlichen Wettkampfs gegen andere Teams benötigt. Zudem muss die Infrastruktur dafür geeignet sein, Zuschauer am Produktionsprozess bzw. dem daraus resultierenden Output „Unterhaltung“ teilhaben zu lassen, um darüber wirtschaftliche Einnahmen zu generieren.

Zuletzt sind die **finanziellen Ressourcen** der wichtigste Inputfaktor, um die bereits genannten Input-Faktoren Spieler, Personal und Infrastruktur sicherzustellen.

Umwandlung

Zur Umwandlung der Inputfaktoren in den gewünschten Output im Hauptproduktionsprozess braucht es neben den unternehmensinternen Input-Faktoren auch die Input-Faktoren von konkurrierenden Sportorganisationen. Das heißt, es ist es für Clubs schlussendlich nur über die Kooperation möglich, einen Output zu generieren.

Output

Den wirtschaftlichen Erfolg kann eine Sportorganisation auf verschiedenen Wegen durch den produzierten Output (sportlicher Wettkampf) sicherstellen. Zum einen durch den sportlichen Erfolg, z.B. den Gewinn einer Meisterschaft, zum anderen wird der Output von Zuschauern als Unterhaltungsprodukt konsumiert. Weiterhin ist es möglich, dass durch den Einsatz eines Spielers während des Umwandlungsprozesses sein Marktwert (Humankapital) steigt und dieser sich bei einem Verkauf des Spielers positiv auf die Bilanz des Clubs auswirkt.

5.4.3 Beurteilung der Effizienz und Effektivität von Sportorganisationen

Jedes Unternehmen strebt auf Basis einer Vision und Strategie nach Zielen. Nur über eine optimale Ausgestaltung der Organisation des Unternehmens und seiner Tätigkeiten können mit einem angemessenen Aufwand-Nutzenverhältnis die Ziele erreicht werden. Um effektiv und effizient zu arbeiten, muss daher auch eine Sportorganisation, wie jedes Unternehmen,

ihre Struktur und Managementprozesse anpassen, um den Anforderungen des Umfelds gerecht zu werden.

Bei der **Effektivität** von Sportorganisationen geht es darum, Maßnahmen zu ergreifen, die zum Erreichen bestimmter Ziele beitragen. Bei der **Effizienz** hingegen müssen Handeln und Maßnahmen so gestaltet sein, dass mit dem geringsten Aufwand das maximal mögliche Ziel erreicht wird. Das heißt, eine Organisation ist dann effizient, wenn sie in einem angemessenen Kosten-Nutzenverhältnis produziert. Dabei ist es auch möglich, trotz Effizienz nicht effektiv zu sein, weil gesteckte Ziele aufgrund eines sich verändernden Umfelds (z.B. gesunkener Nachfrage) nicht erreicht werden können. Auf der anderen Seite kann man auch effektiv sein und seine Ziele erreichen, ohne ein angemessenes Input-Output Verhältnis zu haben – das heißt, ohne effizient zu sein.³¹⁶ Im angloamerikanischen wird die Unterscheidung an einem einfachen Satz verdeutlicht:³¹⁷

- Effektivität: „doing the right things“
- Effizienz: „doing the things right“

Thom und Wenger (2010, S. 53) definieren Effektivität und Effizienz wie folgt:

„Mit Effektivität wird die grundsätzliche Eignung einer organisatorischen Lösung zur Erreichung der Sachziele einer Unternehmung beurteilt. (...) Effizienz ist demgegenüber die Leistungswirksamkeit oder das Erfolgsniveau einer organisatorischen (Teil-)Lösung in Bezug auf die festgelegten Formalziele einer Unternehmung.“

Um die **Effektivität zu überprüfen**, kann zum einen das Verhältnis zwischen Inputs und den wirtschaftlichen Outcomes betrachtet werden (Kosteneffektivität). Zum anderen ist es möglich die Effektivität anhand des Verhältnisses zwischen Outputs und Outcomes zu beurteilen.³¹⁸ Das Messen des Input-Output Verhältnisses ist die einfachste Form der **Beurteilung der Effizienz** von Organisationen. Sowohl für die Beurteilung der Effektivität als auch der Beurteilung der Effizienz sind die Faktoren schwer zu quantifizieren, weshalb häufig auf eine qualitative Beurteilung anhand definierter Kriterien zurückgegriffen wird. Um die Hypothese zur Forschungsfrage 2b zu überprüfen – „Organisationsstrukturen, die eine effiziente NWA ermöglichen, tragen zum Erfolg in der Schweizer NWA bei.“ – wird im Folgenden konkret auf die Beurteilung der Effizienz eingegangen.

³¹⁶ Slack und Parent (2006, S. 41).

³¹⁷ Drucker (1993, S. 45).

³¹⁸ Budäus und Buchholtz (1997, 328ff).

Tabelle 10: Beurteilung der Effizienz anhand von Kriterien³¹⁹

	Nr.	Effizienzkriterien	Unterkriterien
Ökonomisch-technisch	1	Zielorientierung der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Eindeutiger Zielbezug aller Stellenaufgaben - Einhaltung des Kongruenzprinzips - Aufgabenerfüllung: sach-/problemnah, zielbezogen
	2	Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes	<ul style="list-style-type: none"> - Aufwandsgünstige Gliederungstiefe und -breite - Optimierte Anzahl, Art und Ebene von Schnittstellen mit Kooperationsnotwendigkeit, angepasste horizontale Koordinationseinrichtungen
	3	Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> - Für Zeitbedarf und Problemlösungsumsicht gleichermaßen günstige Zahl beteiligter Aktionseinheiten - Eindeutige Regeln zur Prioritätensetzung und zielbezogenen Konfliktlösung
Flexibilitäts-orientiert	4	Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Fähigkeit zur anforderungsgerechten, friktionsarmen Aktion und Reaktion auf Änderungen - Optimaler Zentralisierungsgrad von Aktions- und Reaktionsentscheidungen - Angemessene Offenheit der Primärstruktur für Sekundär- und temporäre Ergänzungsstrukturen
	5	Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz)	<ul style="list-style-type: none"> - Einfache ebenen-, bereichs- und funktionsübergreifende Informations-, Kommunikations-, und Kontaktmöglichkeiten - Durchlässigkeit der Strukturen (personelle Mobilität) - Fähigkeit zur Bündelung spezifischer Wissenspotentiale
Intern anspruchsruppen-orientiert	6	Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Abschließende, ganzheitliche integrierte Bearbeitung einer Aufgabe innerhalb eines Subsystems - Eindeutigkeit der personellen Zuordnung - Günstige, stellenbezogene Entwicklungsmöglichkeiten für Führungskräfte - Ausreichende Kompetenz- und Verantwortungsspielräume (Autonomie) mit angemessener Fehlertoleranz

Beispielhaft für eine Vielzahl möglicher Konzepte und Kriterien sei an dieser Stelle das Konzept von Thom und Wenger (2010)³²⁰ aufgeführt, da es als geeignet erscheint, um die Effizienz

³¹⁹ Thom und Wenger (2010, S. 143-144).

³²⁰ Das Konzept und die Effizienzkriterien wurden erstmals von Grochla und Thom (1980) publiziert. Thom (1988) präziserte die Effizienzkriterien anhand von Unterkriterien und machte sie damit für die Praxis anwendbar. Durch den erfolgreichen Einsatz des Konzepts in der Praxis konnte dies laufend überprüft und, falls nötig, angepasst werden. Anhand einer breit angelegten Studie von Cantin und Thom (1996), konnte das Konzept auch wissenschaftlich geprüft werden. Im Rahmen einer Dissertation ergänzte Wenger die flexibilitätsorientierten Kriterien und fügte die Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit hinzu. Das Konzept ist

einer Sportorganisation zu beurteilen.³²¹ Die beiden Autoren bezeichnen Organisationen dann als effizient, wenn sie ein Ziel mit einem minimalen Einsatz von Mitteln erreichen, das maximale Ziel mit gegebenen Mitteln erreicht wird oder sich das Ergebnis und der Mitteleinsatz in einem bestmöglichen Verhältnis befinden.³²²

Das Konzept orientiert sich an sechs Effizienzkriterien, welche die ökonomisch-technischen Einflüsse, die internen Prozesse sowie externe Umweltfaktoren berücksichtigen, um zu gewährleisten, dass alle relevanten Einflüsse und Anforderungen an die Organisation berücksichtigt werden (vgl. Tabelle 10). Thom und Wenger betonen, dass die Zusammenstellung der Kriterien nicht abschließend ist und spezifische, für die Organisation relevante Kriterien ergänzt und/oder substituiert werden können. Dies gilt ebenso für die Unterkriterien, welche eine Präzisierung der Effizienzkriterien darstellen.

Bei der Beurteilung der Effizienz von Sportorganisationen im Profifußball erscheinen ausgewählte Unterkriterien mehr bzw. weniger relevant. Für die Prüfung werden daher nur die, aus Sicht der Autorin, wichtigsten Unterkriterien herangezogen, adaptiert und nachfolgend erläutert.

1. Zielorientierung der Organisation

Bei der Zielorientierung einer Sportorganisation geht es vor allem darum, gemeinsame Zielvorgaben zu verfolgen und den entsprechenden Abteilungen die Aufgaben zuzuweisen, die zur Erreichung der Ziele beitragen. Damit einher geht die Zuordnung der Verantwortung für die Aufgaben und Ziele, die in Sportorganisationen stark an einzelne Bereiche oder Personen des Unternehmens gebunden werden kann. Aus diesem Grund wird dieses Unterkriterium nicht zur Beurteilung der Effizienz herangezogen. Ebenso verhält es sich mit der sach-/problemnahmen und zielbezogenen Aufgabenerfüllung. Für Sportorganisationen erscheint das zur Verfügung stellen der notwendigen Ressourcen stärker relevant als die Verantwortung zum Erreichen der Ziele. Zur Beurteilung des 1. Effizienzkriterium sind daher folgende Unterkriterien relevant:

- *Eindeutiger Zielbezug aller Stellenaufgaben*
- *Zur Verfügung stellen der notwendigen Ressourcen zum Erreichen der Ziele*

2. Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes

Um den Koordinationsaufwand einzugrenzen, müssen auch in Sportorganisationen Strukturen geschaffen werden, die zum einen den Koordinationsaufwand geringhalten und gleichzeitig über Schnittstellen die Kommunikation sicherstellen. Dazu empfehlen Thom und Wenger

weiterhin bei einer Vielzahl von Unternehmen und Institutionen angewendet worden. Thom und Wenger (2010, S. 114-117).

³²¹ Zur Effizienz von Sportvereinen vgl. Heiko Meier et al. (2017).

³²² Oberholzer (2012, S. 11).

(2010) eine für den Koordinationsaufwand günstige Gliederungstiefe und -breite sowie eine optimierte Anzahl, Art und Ebene von Schnittstellen mit Kooperationsnotwendigkeit. Die Gliederungstiefe- und breite ergibt sich bei Sportorganisationen in der Regel bereits aus der historisch gewachsenen Struktur im Vereins- und Verbandswesen. Aus diesem Grund wird zur Beurteilung des 2. Effizienzkriterium nur ein Unterkriterium herangezogen:

- *Optimierte Anzahl, Art und Ebene von Schnittstellen mit Kooperationsnotwendigkeit, angepasste horizontale Koordinationseinrichtungen*

Da bei der Sportorganisation auf Ebene eines Clubs die Anzahl, Art und Ebenen von Schnittstellen aufgrund der Größe eingeschränkt sind, werden bei der Beurteilung der Effizienz auch die Schnittstellen und die Koordination zwischen den einzelnen Clubs und dem Verband geprüft.

3. Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitung und Entscheidungsprozesse

Über Regeln innerhalb der Organisation ist es möglich, die Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse in der für die Zielerreichung notwendigen Qualität und Schnelligkeit zu vollziehen. In Sportorganisationen kommt diese Effizienz bei den Kriterien weniger im Zeitbedarf und der Anzahl beteiligter Aktionseinheiten zum Ausdruck, sondern wird mehr in eindeutigen Regeln zur Prioritätensetzung zum Ausdruck gebracht. Auch zielbezogene Konfliktlösungen scheinen für Sportorganisationen bei der Produktion von Nachwuchsspielern weniger relevant. Für das Effizienzkriterium 3 wird daher folgendes Unterkriterium für die Beurteilung der Effizienz herangezogen:

- *Eindeutige Regeln zur Prioritätensetzung*

4. Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation

Zwar ist die Sport- und insbesondere Fußballbranche zu einem schnelllebigen Geschäft geworden und, wenn es um Spielertransfers und Trainerwechsel geht, ist eine schnelle Handlungs- und Anpassungsfähigkeit von großer Bedeutung. Betrachtet man die NWA, ist jedoch langfristiges, nachhaltiges und wirtschaftliches Handeln erforderlich, was in der Regel kein schnelles und wirksames Agieren und Reagieren der Organisation voraussetzt. Im Vergleich dazu kann sich die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens förderlich auf die NWA auswirken, weshalb dieses Unterkriterium für die Beurteilung der Effizienz berücksichtigt wird.

- *Über Personal- und Organisationsentwicklung Innovationsfähigkeit erhöhen*

5. Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz)

Eine Organisationsstruktur, die den Austausch fördert, ermöglicht, das Wissen im Unternehmen zu verbreiten, zu bündeln und als Basis langfristig zu speichern. Diese Fähigkeit scheint im Sport nicht nur für die einzelne Organisation, sondern auch auf Ebene einer Liga oder eines

nationalen Verbandes relevant, um Wissen und Ressourcen im Konkurrenzkampf gegen andere Nationen zu bündeln. Daher erscheinen alle drei für das Effizienzkriterium 5 von Thom und Wenger (2010) aufgeführten Unterkriterien als relevant:

- *einfache ebenen-, bereichs- und funktionsübergreifende Informations-, Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten zum Austausch und zur Diffusion von Wissen*
- *die Durchlässigkeit der Strukturen zur Gewährleistung ausreichender Durchmischung und Mobilität von Individuen und Gruppen in der Organisation*
- *Fähigkeit zur Bündelung spezifischer Wissenspotenziale zur Ermöglichung ihrer Nutzung.*

6. Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit

Positiv auf die Arbeitszufriedenheit sowie die Lern- und Leistungsmotivation wirken sich beispielsweise Freiräume aus, welche auch die Möglichkeit zur Entfaltung der Leistungspotenziale bieten. Um im Sinne des letzten Kriteriums effizient zu handeln, erscheinen für Sportorganisationen insbesondere die Kompetenz- und Verhandlungsspielräume für eine erfolgreiche Ausbildung relevant. Da die Aufstiegschancen von Sportorganisationen aufgrund flacher Hierarchien geringer sind als in anderen großen Unternehmen, kommt den Entwicklungsmöglichkeiten und der eindeutigen personellen Zuordnung eine geringere Bedeutung zu. Die ganzheitliche und integrierte Bearbeitung einer Aufgabe, wie sie z.B. im Sinne der ganzheitlichen Ausbildung (physische und psychische Entwicklung) von Talenten gefordert wird, erscheint von größerer Bedeutung für eine effiziente Förderung. Daher werden die beiden folgenden Unterkriterien des Effizienzkriterium 6 für die Beurteilung der Effizienz hinzugezogen:

- *Abschließende, ganzheitliche integrierte Bearbeitung einer Aufgabe innerhalb eines Subsystems*
- *Ausreichende Kompetenz- und Verantwortungsspielräume (Autonomie) mit angemessener Fehlertoleranz*

Zusammenfassend scheinen für Sportorganisationen in der NWA die in Tabelle 11 aufgeführten Effizienzkriterien als relevant und werden anhand der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung am Ende der Arbeit überprüft

Tabelle 11: Kriterien zur Beurteilung der Effizienz von Sportorganisationen in der NWA (eigene Darstellung)

	Nr.	Effizienzkriterien	Unterkriterien
Ökonomisch-technisch	1	Zielorientierung der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Eindeutiger Zielbezug aller Stellenaufgaben - Zur Verfügung stellen der notwendigen Ressourcen zum Erreichen der Ziele
	2	Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes	<ul style="list-style-type: none"> - Optimierte Anzahl, Art und Ebene der Schnittstellen mit Kooperationsnotwendigkeit, angepasste horizontale Koordinationseinrichtungen
	3	Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> - Eindeutige Regeln zur Prioritätensetzung
Flexibilitäts-orientiert	4	Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Über Personal- und Organisationsentwicklung Innovationsfähigkeit erhöhen
	5	Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz)	<ul style="list-style-type: none"> - einfache ebenen-, bereichs- und funktionsübergreifende Informations-, Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten zum Austausch und zur Diffusion von Wissen - die Durchlässigkeit der Strukturen zur Gewährleistung ausreichender Durchmischung und Mobilität von Individuen und Gruppen in der Organisation - Fähigkeit zur Bündelung spezifischer Wissenspotenziale zur Ermöglichung ihrer Nutzung.
Intern An-spruchsgruppen-orientiert	6	Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Abschließende, ganzheitliche integrierte Bearbeitung einer Aufgabe innerhalb eines Subsystems - Ausreichende Kompetenz- und Verantwortungsspielräume (Autonomie) mit angemessener Fehlertoleranz

5.5 Übersicht und Fazit

Bei der Betrachtung der vier vorgestellten Theorien lassen sich Gemeinsamkeiten feststellen, weshalb sie nicht frei von Überschneidungen sind und sich klar voneinander abgrenzen lassen. Tabelle 12 liefert eine Übersicht zu den wesentlichen Merkmalen der Theorien.

Tabelle 12: Übersicht und Vergleich der Theorien (eigene Darstellung)

	Humankapitaltheorie	Transaktionskostentheorie	Ressourcen-Abhängigkeitstheorie	Produktions- / Kosten-theorie
Verhaltensannahme	<ul style="list-style-type: none"> - Beschränkte Rationalität - Einkommensmaximierung - Höhere Bildung → höhere Produktivität → höhere Löhne 	<ul style="list-style-type: none"> - Beschränkte Rationalität - Nutzenmaximierung - Opportunismus 	<ul style="list-style-type: none"> - Streben nach Profitmaximierung - Zu Mitarbeiter des Unternehmens vgl. Humankapitaltheorie 	<ul style="list-style-type: none"> - Streben nach Profitmaximierung - Produzent entscheidet über Einsatz der Produktionsfaktoren (Input)
Effizienzkriterium	<ul style="list-style-type: none"> - Direkte Kosten - Indirekte Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> - Transaktionskosten 	<ul style="list-style-type: none"> - Berücksichtigung der VRIN-Kriterien 	<ul style="list-style-type: none"> - Kostenminimierung bei Umwandlung der Produktionsfaktoren (Input) in Absatzmenge (Output) - vgl. Effizienzkriterien
Umweltbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> - Unsicherheit / Komplexität ³²³ - Spezifität / strategische Bedeutung 	<ul style="list-style-type: none"> - Unsicherheit - Spezifität - Häufigkeit - Transaktionsatmosphäre 	<ul style="list-style-type: none"> - Ressourcen & Fähigkeiten sind heterogen zwischen Unternehmen verteilt³²⁴ - Wissen der Unternehmen ist unvollständig & kostspielig 	<ul style="list-style-type: none"> - Ökonomisch-technische Einflussfaktoren - Flexibilitätsorientiert - Intern anspruchsrgruppenorientiert
Art der Gestaltungsempfehlung	Investitionen in allgemeines Humankapital	Transaktionskosten unter Berücksichtigung der Umweltbedingungen minimieren	Ressourcen und Fähigkeiten zielgerichtet einsetzen und kombinieren	Berücksichtigung der Effizienzkriterien beim Aufbau der Organisation eines Unternehmens
Aktionsvariable	Selbsterstellung oder Fremdbezug	Verträge mit Bindungsmöglichkeit	Strategiebildung auf Grundlage der Ressourcen ³²⁵	

³²³ Die Unsicherheit in Form von technologischen Innovationen, rechtlichen Rahmenbedingungen etc. wird in der Humankapitaltheorie nur unzureichend berücksichtigt. Zacher (2003).

³²⁴ Barney (2001).

³²⁵ Die Rolle des Managements besteht darin, Strategien zu erkennen, zu verstehen, zu erstellen, auszuwählen, umzusetzen und zu modifizieren. (Hunt, 1997).

6 Methodisches Vorgehen

„Zur Erforschung der Wahrheit bedarf es
notwendig der Methode.“

René Descartes

Für die Beantwortung der Forschungsfragen und Überprüfung der theoretischen Konzepte und Hypothesen ist die Erarbeitung eines Forschungsdesigns unter Anwendung verschiedener Methoden notwendig, welche in den folgenden Unterkapiteln beschrieben werden. Da sich in den verschiedenen Phasen das Vorgehen bei der Anwendung der Methoden unterscheidet, erfolgt in diesem Kapitel zunächst eine allgemeine Beschreibung. Das konkrete Vorgehen wird nochmals in den Ergebnisskapiteln beschrieben.

6.1 Mixed Methods Research

„Die Komplexität unserer Forschungsprobleme verlangt nach Antworten, die mehr als nur Zahlen im quantitativen und Worte im qualitativen Sinne beinhalten.“³²⁶ Mit diesen Worten umschreibt Kuckartz die Notwendigkeit eines Forschungsdesigns, welches mehrere Methoden miteinander kombiniert und in der Wissenschaft als Mixed Methods Research (MMR) bezeichnet wird. MMR gilt mittlerweile im angelsächsischen Raum als „drittes methodologisches Paradigma“.³²⁷ Um diese in der Wissenschaft noch junge methodische Disziplin konkreter zu beschreiben, haben Johnson, Onwuegbuzie und Turner (2007) viele der derzeitigen Experten der Forschung zu einer Definition von MMR befragt und dadurch 19 verschiedene Definitionen von MMR in einem Artikel zusammengetragen. Kuckartz (2014, S. 30-36) hat ebenfalls für den deutschsprachigen Raum einen Teil dieser Definitionen in einem Lehrbuch zu MMR veröffentlicht, weshalb an dieser Stelle nicht nochmals explizit auf die verschiedenen Definitionen eingegangen wird. Die Arbeit orientiert sich an der von Kuckartz abgeleiteten Definition von MMR:

*„Unter Mixed-Methods wird die **Kombination und Integration von qualitativen und quantitativen Methoden im Rahmen des gleichen Forschungsprojekts** verstanden. Es handelt sich also um eine Forschung, in der die Forschenden im Rahmen von ein- oder mehrphasig angelegten Designs, sowohl qualitative als auch quantitative Daten sammeln. Die Integration beider Methodenstränge, d.h. von Daten, Ergebnissen und Schlussfolgerungen, erfolgt je nach Design in der*

³²⁶ Kuckartz (2014, S. 17).

³²⁷ Johnson, Onwuegbuzie und Turner (2007).

*Schlussphase des Forschungsprojektes oder bereits in früheren Projektphasen.*³²⁸

Die genannte Kombination von Methoden wird in einem Forschungsdesign abgebildet und verfolgt je nach Fragestellung unterschiedliche Ziele. Greene, Caracelli und Graham (1989) unterscheiden zwischen verschiedenen Designtypen hinsichtlich der Aufgabe und dem Ziel beim Einsatz verschiedener Methoden. Die **Triangulation** zielt auf die Übereinstimmung der Resultate beider Forschungsmethoden und damit eine Validierung der Ergebnisse ab. Bei der **Komplementarität** geht es um ein besseres Verständnis der Ergebnisse aus der ersten Studie durch die Ergebnisse der zweiten Studie. Beide Typen zielen dabei auf die Ergebnisse des Prozesses ab und möchten diese erweitern. Dem gegenüber stehen die Typen Entwicklung, Initiation und Expansion, bei denen die Logik des Forschungsprozesses im Vordergrund steht. So werden beispielsweise bei der **Entwicklung** die Ergebnisse der ersten Phase genutzt, um darauf aufbauend die Methodik der folgenden Studie zu entwickeln.³²⁹ Die **Initiation** zielt auf die Entdeckung von Widersprüchen ab und die **Expansion** auf die Ausweitung der inhaltlichen Breite und der Reichweite einer Studie. Neben der Unterscheidung von Designtypen bezogen auf das Ziel hat sich in der Wissenschaft eine Einteilung der Forschungsdesigns nach dem Einsatzzeitpunkt der Verfahren durchgesetzt. **Parallele Designs**³³⁰ bestehen aus einer quantitativen und einer qualitativen Teilstudie, die parallel ablaufen und eine Verknüpfung der Teilergebnisse am Ende der Studie den Mehrwert darstellt. **Sequenzielle Designs** hingegen finden hintereinander gestaffelt statt. Dabei kann die qualitative auf die quantitative Studie folgen (Explanatory Design / Vertiefungsdesign) oder umgekehrt (Exploratory Design / Verallgemeinerungsdesign).

Bezogen auf die zeitliche Abfolge sowie die Priorität beim Einsatz der Methoden hat sich eine einheitliche Schreibweise und Darstellung für MMR-Forschungsdesigns durchgesetzt:

- Die Methoden werden mit *quan* (quantitativ) und *qual* (qualitativ) abgekürzt
- Die Methode, die Priorität hat, wird **GROß** geschrieben³³¹
- → steht für den *sequenziellen* Einsatz der Methoden
- + steht für den *parallelen* Einsatz der Methoden

Es geht bei der Erstellung eines MMR-Forschungsdesign nicht lediglich um wahlloses kombinieren von Methoden, es sollten folgende Kriterien eingehalten werden. Dazu gehören eine

„(...) eindeutige Begründung für die Methodenintegration, ein Design, das zur Mixed-Methods-Forschungsfrage passt, die Spezifizierung eines bestimmten

³²⁸ Kuckartz (2014, S. 33).

³²⁹ Kuckartz (2014, S. 58).

³³⁰ Kuckartz (2014, S. 72).

³³¹ Besitzen beide Methoden eine gleich hohe Priorität, werden beide **GROß** geschrieben.

*Designtyps, ein Diagramm des Designs, die Identifikation von methodischen Problemen (oder Herausforderungen), die dem Design inhärent sind, eine tabellarische oder graphische Darstellung, die beide Datenarten miteinander in Verbindung bringen, eine Strukturierung des Forschungsberichts, die zum Designtyp passt und die Evaluationskriterien für die Beurteilung der Qualität einer Studie.*³³²

Über einen begründeten, zielorientierten Einsatz der Methoden ist es möglich, das Potenzial von MMR vollständig auszuschöpfen.³³³ Dazu gehören gemäß Kuckartz (2014, S. 53-54) unter anderem eine verständliche Darstellung von Zusammenhängen komplexer Forschungsgegenstände, ein breiteres, besseres und vollständigeres Verständnis des untersuchten Problems, die Chance zur Generalisierung qualitativer Forschungsergebnisse sowie ein detaillierten Blick nach innen auf den einzelnen Fall bei gleichzeitiger Betrachtung des großen Ganzen.

6.2 Forschungsdesign

Auf Basis der übergeordneten Zielstellung und den Forschungsfragen des Projekts (vgl. Kapitel 2.2), wurde ein Forschungsdesign gewählt, was gemäß Greene, Caracelli und Graham (1989) zwei Aufgaben erfüllen sollte. Zum einen sollten die Ergebnisse der ersten Phase dazu dienen, die erfolgreichen Fußballclubs zu identifizieren, um darauf aufbauend die Methodik für die Evaluation von Erfolgsfaktoren der Clubs festzulegen (Designtyp: Entwicklung). Zum anderen hatte die erste Phase zum Ziel, Hypothesen für mögliche Erfolgsfaktoren aufzustellen und diese in der zweiten Phase zu überprüfen (Designtyp: Triangulation). Aus dieser Zielstellung des Forschungsdesigns ergab sich für das Dissertationsprojekt ein **qualitativ vertiefendes-sequenzielles Mixed-Methods Design**, welches aus drei Phasen bestand (vgl. Abbildung 18). Eine umfassende Literaturrecherche und Dokumentenanalyse lieferten in der ersten **explorativen Phase** des Projekts die erforderlichen theoretischen Grundlagen für die Entwicklung eines Meta-Models der NWA in der Schweiz sowie Hypothesen für mögliche Erfolgsfaktoren. Im Vordergrund in dieser Phase standen die Erhebung und Analyse quantitativer Kennzahlen von der Website „transfermarkt.de“, um die erfolgreichen Clubs in der NWA zu identifizieren. Mithilfe von qualitativen Experten-Interviews konnten in der zweiten Projektphase der **Konkretisierung** vertiefende Informationen zu den Rahmenbedingungen, Strategien, Zielen und möglichen Erfolgsfaktoren in der NWA in der Schweiz gewonnen und im Modell ergänzt

³³² Creswell & Zhang (2009) zitiert in Kuckartz (2014)

³³³ Das Vorgehen und der Prozess ähneln beim MMR stark denen qualitativer Forschungsprozesse, die Flick 1991a, 1995 ebenfalls als eine Abfolge von Entscheidungen beschreibt, bei dem der Forscher vor dem Prozess aus verschiedenen Alternativen auswählt oder das Design auch während dem Prozess noch konstituiert und modifiziert (Flick, Kardorff & Steinke, 2008, S. 257).

werden. Die Ergebnisse bildeten die Grundlage für die Durchführung von Fokus-Gruppen und die **Validierung** der Ergebnisse in der letzten Phase des Projekts.

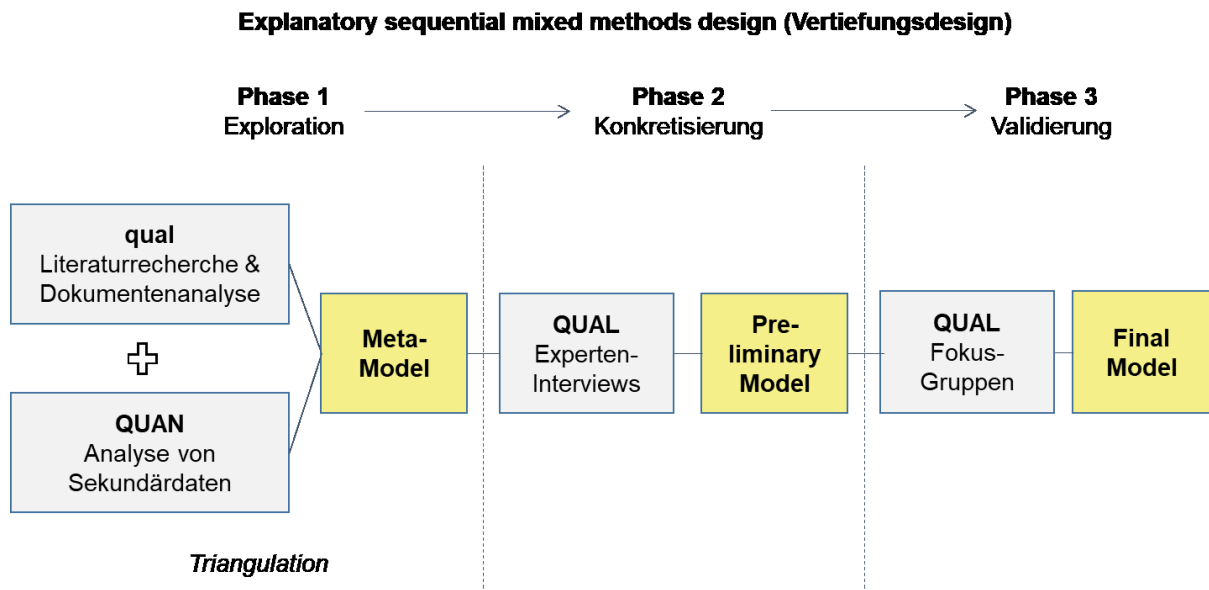


Abbildung 18: Forschungsdesign des Dissertationsprojekts (eigene Darstellung)

In den folgenden Kapiteln werden die angewendeten Methoden sowie die Triangulation der Methoden in der ersten Phase des Projekts detailliert erläutert.

6.2.1 Phase 1: Exploration

6.2.1.1 Literaturrecherche

Die Literaturrecherche ist ein Begriff, der mit dem Sammeln, Überprüfen und Analysieren von Daten (Systematische Literaturanalyse) aus bereits vorhandener Literatur zu einer bestimmten Suchanfrage verknüpft ist. Das Ziel einer Literaturrecherche ist es, die vorhandene Literatur zu einem klar definierten Problem zu identifizieren, zusammenzufassen, kritisch zu hinterfragen und darauf aufbauend ein methodisches Vorgehen vorzuschlagen, um die identifizierten Probleme anzugehen. Literaturrecherchen beruhen auf allen Arten von Informationen, die in wissenschaftlichen Zeitschriften, Büchern, akademischen Dissertationen, elektronischen bibliographischen Datenbanken und dem Rest des Internets (sogenannte graue Literatur) veröffentlicht sind.³³⁴

³³⁴ Graue Literatur umfasst Material, das entweder unveröffentlicht ist oder in nichtwissenschaftlicher Form veröffentlicht wird (z. B. Berichte von Verbänden, Informationsblätter, Vorabdrucke von Artikeln etc.). Bei diesem Material muss die Glaubwürdigkeit in Bezug auf die Informationen geprüft kritisch hinterfragt werden.

Im Rahmen des Projekts wurde in einem ersten Schritt eine umfangreichere Recherche in relevanten Datenbanken über die NWA im Profifußball zu folgenden Stichworten in Deutsch und Englisch durchgeführt:³³⁵

- Bosman-Urteil (*engl. bosman ruling*)
- Nachwuchsausbildung/-förderung (*engl. youth development, youth education*)
- Talententwicklung (*engl. talentdevelopment*)
- Sport Erfolg (*engl. sport success*) / Messung Erfolgs (*engl. measuring success*)

Weiterhin wurde die Recherche auf Studien ausgeweitet, die Hinweise auf mögliche Erfolgsfaktoren im Zusammenhang mit den vorhandenen Ressourcen (gemäß dem RBV) und der Effizienz in der NWA in der Schweiz (gemäß der PKT) geben.

- Erfolgsfaktoren Sport (*engl. success factors sport*)
 - o Ressourcen (vgl. Tabelle 8)
 - o Effizienzkriterien (vgl. Tabelle 10)

Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Literaturrecherche (vgl. Kapitel 4) bildeten die Grundlage für die Spezifizierung der Forschungsfragen und die Entwicklung des methodischen Vorgehens.

6.2.1.2 Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse wurde aus der Geschichtswissenschaft entwickelt und gehört zu den interpretativen Verfahren.³³⁶ Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden Informationen und Daten zur NWA in der Schweiz, die elektronisch oder schriftlich vorlagen, gesammelt und ausgewertet. Anhand der gewonnenen Daten war es möglich, schnell einen ersten Einblick zu den wichtigsten Aufgaben, Funktionen, Rahmenbedingungen, Strategien, Prozessen und Ressourcen der relevanten Akteure in der Schweizer NWA zu erhalten. Darüber hinaus gab die Dokumentenanalyse wichtige Anhaltspunkte für die Präzisierung der Forschungsfragen und Hypothesen sowie zur Vorbereitung der weiteren Erhebungen.

6.2.1.3 Analyse quantitativer Sekundärdaten

Die Auseinandersetzung mit der Literatur lieferte erste Erkenntnisse zu den Bestandteilen und Erfolgsfaktoren der NWA und deckte gleichzeitig eine Forschungslücke im Bereich der Beurteilung und Messung des Erfolgs in der NWA auf. Um die Erfolgsfaktoren zu ermitteln, war es zwingend notwendig, die erfolgreichen Clubs in der NWA in der Schweiz zu identifizieren. Bei

³³⁵ Bei der Suche wurden die Stichwörter mit „Sport“ und „Fußball“ ergänzt sowie mit und/oder-Kriterien verknüpft.

³³⁶ Mühlich (2008).

den Möglichkeiten zur Messung des Erfolgs unterscheidet man grundsätzlich zwischen qualitativen und quantitativen Messgrößen sowie der Anzahl an Messgrößen und dem Aggregationsgrad (vgl. Abbildung 19). Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der Literatur wurde sich für eine quantitative Datenerhebung von Sekundärdaten der Webseite „transferamarkt.de“ entschieden, die anhand einer Messgröße (kumulierter Marktwert pro Club) den Erfolg in der NWA misst (vgl. Kapitel 7).



Abbildung 19: Möglichkeiten zur Messung des Erfolgs³³⁷

6.2.1.4 Triangulation der Daten

Bei der Triangulation unterscheidet man zwischen verschiedenen Formen.³³⁸ Bei der **Datentriangulation** werden unterschiedliche Datenquellen in das Projekt einbezogen, z.B. eine Messung an verschiedenen Orten mit unterschiedlichen Populationen, wobei die Erhebungsmethode die gleiche ist. Die **Beobachter- oder Forschertriangulation** untersucht und interpretiert dasselbe Phänomen von unterschiedlichen Forschern, um möglichst objektive Ergebnisse zu gewährleisten. Anhand von verschiedenen theoretischen Positionen ist es möglich, den Forschungsgegenstand über eine **Theoretetriangulation** aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und die Formulierung einer integrativen Theorie zu ermöglichen. In der explorativen Phase dieses Projekts fand die gemäß Kuckartz (2014, S. 46) am häufigsten praktizierte Form der Triangulation – die **Methodentriangulation** – Anwendung, um das Meta-Modell der NWA zu erarbeiten. Dabei wurde das Phänomen der NWA sowohl anhand von qualitativen Daten (Literaturrecherche und Dokumentenanalyse) als auch anhand von quantitativen Daten (Analyse quantitativer Sekundärdaten) untersucht. Die Notwendigkeit, im Rahmen der Untersuchung verschiedene Methoden zu kombinieren, ergibt sich aus der Theorie des RBV, nach

³³⁷ Schmalen, Kunert und Weindlmaier (2006).

³³⁸ Kuckartz (2014).

dem tangible, intangible sowie humane Ressourcen einen Einfluss auf den Erfolg haben. Diese können größtenteils nur über den Einsatz qualitativer Methoden erfasst werden. Die in der Literatur identifizierten Erfolgsmessgrößen sind hingegen alle quantitative Messgrößen, weshalb auch diese Methodik Anwendung finden muss.

6.2.2 Phase 2: Konkretisierung

Die zweite Phase des Forschungsdesigns hat zum Ziel, die Erkenntnisse des qualitativen Forschungsstrangs aus der ersten Phase zu prüfen sowie die Ergebnisse des empirischen quantitativen Forschungsstrangs zu vertiefen. Das im Forschungsdesign entwickelte Vorgehen berücksichtigt dabei Kriterien der Erfolgsfaktorenforschung und nutzt qualitative Experten-Interviews für das Erreichen des definierten Ziels dieser Phase – die Evaluation von Einflussfaktoren auf die NWA in der Schweiz generell sowie auf der Ebene der einzelnen Clubs.

6.2.2.1 Erfolgsfaktorenforschung

Ziel der Erfolgsfaktorenforschung ist es, die Determinanten des Erfolgs oder Misserfolgs zu ermitteln. Diesem Ziel geht die Annahme voraus, dass der Erfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens auf einige wenige zentrale Faktoren zurückzuführen ist.³³⁹ Bereits die Betrachtung des Forschungsgegenstands sowie der aktuelle Stand der Forschung in Bezug auf die Erfolgsfaktoren auf individueller und kollektiver Ebene haben gezeigt, dass sich die Determinanten des Erfolgs in der NWA in der Organisation selbst wie auch im Umfeld der Organisation lokalisieren lassen.³⁴⁰ Weiterhin bestehen zahlreiche Wechselwirkungen zwischen den Determinanten. Eine klare Abgrenzung und ein einheitlicher Bezugsrahmen sind daher wichtige Voraussetzungen bei der Evaluation von Erfolgsfaktoren (vgl. Kapitel 2.1).

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Erfolgsfaktoren zu evaluieren (vgl. Abbildung 20). Die sogenannte PIMS Studie³⁴¹ (Profit Impact of Marketing Strategies) gilt neben dem von Daniel (1961) entwickelten Managementinformationssystem als Ursprung der Erfolgsfaktorenforschung. In der qualitativen Forschung gilt die Arbeit von Peters und Waterman (1982) als bedeutendster Beitrag für dieses Forschungsgebiet.³⁴² Zuletzt genannte Autoren wählten anhand von Erfolgsmessgrößen Unternehmen aus, die sie als erfolgreich bewerteten und untersuchten diese hinsichtlich gemeinsamer Merkmalsausprägungen.

Grundsätzlich lässt sich bei den Forschungsmethoden zwischen der direkten und indirekten Ermittlung von Erfolgsfaktoren unterscheiden (vgl. Abbildung 20). Die direkte Ermittlung erfolgt

³³⁹ Diller und Lücking (1993); Schmalen et al. (2006).

³⁴⁰ Sontag (2011, S. 85).

³⁴¹ Lange (1982).

³⁴² Haenecke (2003).

qualitativ und methodisch oder methodisch materiell gestützt und fragt Experten direkt nach den Erfolgsfaktoren.³⁴³ Die indirekte Ermittlung kann sowohl über den Einsatz von quantitativen Methoden als auch über den Einsatz qualitativer Forschung erfolgen. Der Einsatz quantitativer Methoden scheint grundsätzlich besser geeignet, da alle Objekte hinsichtlich einer Vielzahl an Merkmalen analysiert werden, um unter Zuhilfenahme statistischer Verfahren signifikante Zusammenhänge und Erfolgsfaktoren aufzudecken.³⁴⁴ Dazu bedarf es eines umfassenden Datensatzes, der sowohl eine Vielzahl von Fällen als auch eine entsprechende hohe Anzahl und vollständige Daten zu den relevanten Merkmalsausprägungen beinhaltet. Aufgrund zu geringer Fallzahlen und quantifizierbaren Daten kann diese Methodik im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht angewendet werden.

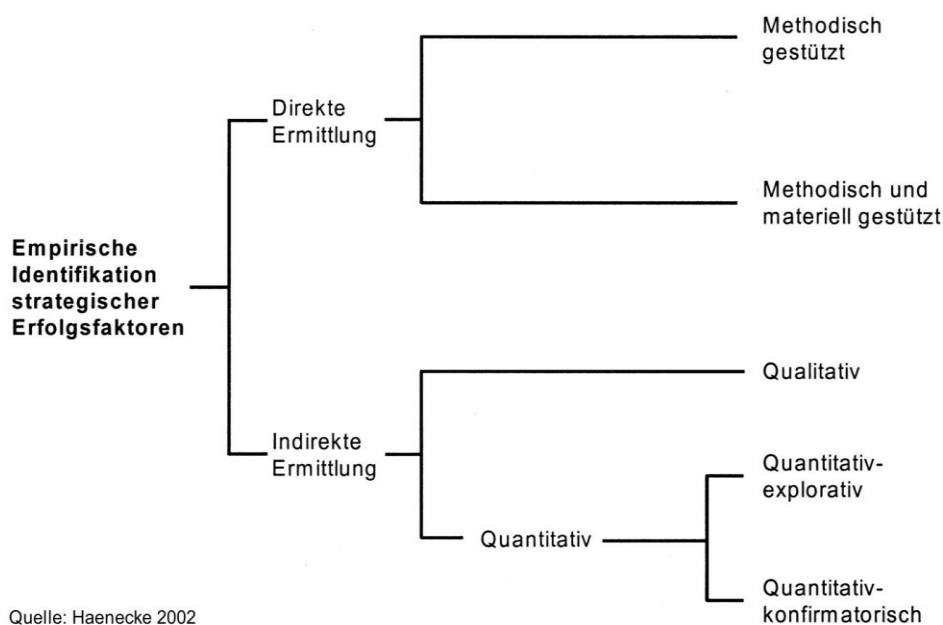


Abbildung 20: Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren³⁴⁵

Der Vorteil beim Einsatz von qualitativen Methoden ist, dass sie sich vor allem bei explorativen Studien sowie bei der Analyse von Fallbeispielen eignen. Weiterhin können „weiche Faktoren“, welche nicht quantifizierbar sind, in der Untersuchung berücksichtigt werden.³⁴⁶ Zur Identifikation von Erfolgsfaktoren bietet sich in der qualitativen Forschung die Analyse von **Kontrastgruppen** an.³⁴⁷ Dabei werden erfolgreiche und nicht erfolgreiche Fallgruppen im Vergleich miteinander untersucht, um Unterschiede in den Merkmalsausprägungen zu ermitteln, die zum

³⁴³ Zum Beispiel über den Einsatz von Kreativitätstechniken, Brainstorming, Checklisten etc.

³⁴⁴ Die indirekte Ermittlung von Erfolgsfaktoren prüft inwieweit ein Zusammenhang zwischen möglichen Erfolgsfaktoren (unabhängige Variable) und der Erfolgsmessgröße (abhängige Variable) besteht.

³⁴⁵ Haenecke (2003, S. 14).

³⁴⁶ Schmalen et al. (2006, S. 5).

³⁴⁷ Schmalen et al. (2006, S. 4).

Erfolg / Misserfolg führen.³⁴⁸ Dies setzt eine gewisse Homogenität der Fälle voraus, die über Auswahlkriterien hinsichtlich der Ähnlichkeit der untersuchten Fälle gewährleistet werden kann.³⁴⁹

Sontag (2011) kritisiert an der Erfolgsfaktorenforschung, dass in vielen Studien die Zielsysteme und Erfolgsmessgrößen nicht diskutiert werden. Diese sind aber notwendig, um den Erfolg zu operationalisieren und vergleichbar zu machen.³⁵⁰ Die Arbeit hat daher nicht nur zum Ziel, potenzielle Erfolgsfaktoren zu evaluieren, sondern auch, eine Diskussion über die Erfolgsmessgrößen in der NWA zu führen (vgl. Kapitel 7). Weiterhin wird in der Literatur häufig kritisiert, dass viele bestehende Studien im Hinblick auf die Untersuchungsansätze und Analysemethoden sehr heterogen und häufig unzureichend theoretisch fundiert sind. Haenecke (2003) stellt daher in einem Beitrag grundlegende Anforderungen an die Erfolgsfaktorenforschung zusammen:

1. Aufdecken der Kausalstruktur

Sowohl qualitative wie auch quantitative Methoden eignen sich, um Kausalstrukturen, das heißt Zusammenhänge zwischen einzelnen Faktoren und dem Erfolg, aufzudecken. Beide Methoden weisen Stärken und Schwächen auf.³⁵¹ weshalb die Ursachen für den Erfolg nie direkt nachgewiesen werden können. Erst die Wiederholung der Untersuchung und der Einsatz verschiedener Methoden kann eine Annahme eines kausalen Zusammenhangs wissenschaftlich fundiert nachweisen. **Das bedeutet, eine Erfolgsfaktorenstudie liefert in der Regel nur mögliche Ursachen für den Erfolg.** Für die qualitative Forschung ist es wichtig, Kausalstrukturen mithilfe einer theoretischen Begründung zu erklären.³⁵² Gemäß Kelle (2008, S. 163-164) sollten dazu externe Bedingungen des Handelns, die Ziele des Handelnden (z.B. seine "um-zu-Motive" oder "Nutzenargumente") sowie soziokulturelle Handlungsstrategien empirisch geprüft und in einen übergeordneten Kontext gesetzt werden. Weiterhin sind vorhandene Ergebnisse und Theorien sowie das Aufstellen und Testen von Hypothesen, die nur durch mehrfaches Testen angenommen werden können, zu berücksichtigen.³⁵³

2. Berücksichtigung aller Perspektiven

Als zweite Anforderung greift Haenecke (2003) die Berücksichtigung aller Perspektiven auf, beispielsweise die der Mitarbeiter, Kunden und weiterer Stakeholder. Auch eine Einschränkung der Perspektive auf bereits vorhandenes Datenmaterial muss ausgeschlossen werden.

³⁴⁸ Schmalen et al. (2006, S. 4).

³⁴⁹ Flick et al. (2008, S. 290).

³⁵⁰ Schmalen et al. (2006).

³⁵¹ Keller (2014, S. 151).

³⁵² Haenecke (2003).

³⁵³ Haenecke (2003, S. 19).

3. Berücksichtigung qualitativer und quantitativer Erfolgsfaktoren

Die Berücksichtigung qualitativer sowie quantitativer Erfolgsfaktoren geht aus der Wissenschaft hervor, welche fordert, sich nicht auf die leicht operationalisierbaren „harten“ Erfolgsfaktoren zu beschränken.³⁵⁴

4. Überprüfung der zeitlichen Stabilität

Die wiederholte Durchführung soll prüfen, inwieweit sich gegebenenfalls Veränderungen des Umfelds auf die Identifikation der Erfolgsfaktoren auswirken.

5. Objektivität

Bei der Anforderung zur Objektivität geht es darum, die Ergebnisse nicht von der Durchführung der Untersuchung, z.B. über eine soziale Interaktion mit den Auskunftspersonen, zu beeinflussen.

6. Reliabilität

Die Reliabilität gewährleistet, dass Zufallsfehler ausgeschlossen werden.

Betrachtet man die Anforderungen an die Erfolgsfaktorenforschung, schneiden quantitative Methoden grundsätzlich besser ab. Im Falle von Untersuchungen, in denen nur geringe Fallzahlen vorliegen und vorwiegend „weiche“ bzw. schwer mess- und vergleichbare Faktoren zum Erfolg führen, erscheint die qualitative Erfolgsfaktorenforschung unter Berücksichtigung der genannten Anforderungen als geeignet.

ZUSAMMENFASSENDE BEWERTUNG DER METHODEN

Bewertung des Potenzials

- Gut
- ◐ Befriedigend
- ◑ Mangelhaft

Methode	Kausalstruktur aufdeckend	Berücksichtigung aller Perspektiven	Qualitative und quantitative Faktoren	Überprüfung der zeitlichen Stabilität	Objektivität	Reliabilität	Gesamturteil
Methodisch gestützte Expertenbefragung	◑	◐	◐	◐	◐	◐	◐
Methodisch und materiell gestützte Expertenbefragung	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐
Qualitativ	◐	◐	◐	◐	◐	◐	◐
Quantitativ-explorativ	◐	●	●	●	●	●	◐
Quantitativ-konfirmatorisch	●	●	●	●	●	●	●

³⁵⁴ Vgl. Kube (1991).

Abbildung 21: Zusammenfassende Bewertung der Anforderungen an die Erfolgsfaktorenforschung³⁵⁵

Laut Röderstein (2009) wird zwischen positiven und negativen Einflussfaktoren unterschieden. Positive Erfolgsfaktoren unterscheiden sich weiterhin hinsichtlich ihrer Wirkungsebene. Unternehmenserfolgsfaktoren beeinflussen den globalen Erfolg der Unternehmung, wohingegen entscheidungsspezifische Erfolgsfaktoren nur einen Einfluss auf einzelne Entscheidungskomplexe haben. Beide Faktoren werden entweder durch externe Rahmenbedingungen vorgegeben oder intern vom Management beeinflusst (vgl. Abbildung 22).

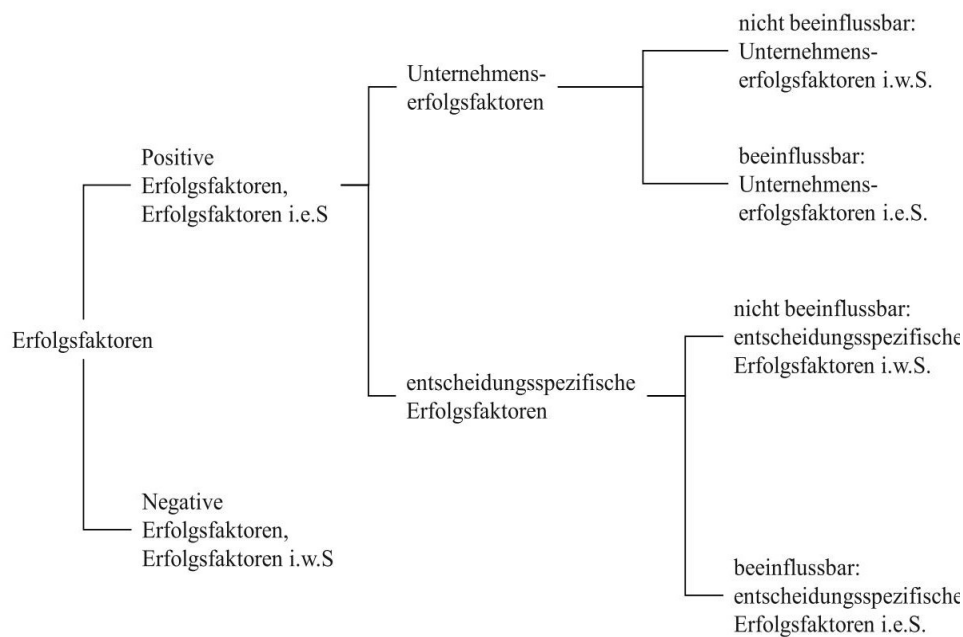


Abbildung 22: Typologien von Erfolgsfaktoren³⁵⁶

Die Überprüfung der Anforderungen der Erfolgsfaktorenforschung für die vorliegende Untersuchung, die Auswahl der Fälle für die Kontrastgruppen auf Ebene der Clubs sowie die Zuordnung der Erfolgsfaktoren in das Typologie-Raster von Röderstein erfolgt in den Kapiteln 8, 9 und 10.

6.2.2.2 Experteninterviews

Zur Durchdringung des Untersuchungsgegenstandes wurden Experteninterviews geführt.³⁵⁷ Wer genau als Experte gilt, ist vom Untersuchungsgegenstand und der konkreten Fragestellung abhängig und muss auf der begründeten Annahme beruhen, dass die befragte Person

³⁵⁵ Haenecke (2003, S. 18).

³⁵⁶ Röderstein (2009).

³⁵⁷ Zu Experteninterviews auch Helfferich (2009) oder Kaiser (2014). Experteninterviews sind ein weithin gebräuchliches Verfahren in der empirischen Sozialforschung. Es handelt sich um ein Instrument der Datenerhebung, mit dem das spezifische Wissen von ausgewählten Einzelpersonen – eben den Experten – erhoben wird. Dabei basieren die Erkenntnischancen auch auf den Merkmalen der Prozesshaftigkeit und Flexibilität der Interviews,

einen Wissensvorsprung besitzt.³⁵⁸ Auf der Basis des grundlegenden Überblicks in Forschung und Praxis im Bereich der NWA in Europa und speziell in der Schweiz war es möglich, Experten in Sportorganisationen (Vereine und Verbände) zu ermitteln, welche umfassende Kenntnisse und Erfahrungen im Zusammenhang mit der NWA verfügen. Dies waren Nachwuchsverantwortliche bzw. technische Leiter von Clubs und Verbänden aus der Schweiz und dem benachbarten Ausland sowie Personen mit einer breiten Expertise im Schweizer und internationalen Profifußball. Die Personen wurden zunächst schriftlich kontaktiert und über das Projekt und dessen wissenschaftlichen Hintergrund informiert. Mit Ausnahme von einer Person standen alle gewünschten Experten für ein Interview zur Verfügung.

Die Interviews wurden unter Zuhilfenahme eines strukturierten Leitfadens durchgeführt, welcher in vier Themenfelder gegliedert war. Dadurch ist es möglich, die Vergleichbarkeit der einzelnen Interviews zu gewährleisten und die Fokussierung auf die relevanten Themenbereiche zu garantieren. Die Experteninterviews wurden als Einzelinterviews geführt und mit Einverständnis der Befragten durch Tonbänder aufgezeichnet.

Nach einer kurzen Einführung und Vorstellung nannten die Verantwortlichen die Ziele, welche die Clubs in der Schweiz mit der NWA verfolgen. Im zweiten Teil wurden anschließend die Strategien erläutert, mit denen die definierten Ziele erreicht werden sollten. Einen Einfluss auf die Strategien haben unter anderem Rahmenbedingungen und externe Einflussgrößen, die im dritten Teil mit den Experten diskutiert wurden. Abschließend haben die Befragten die aus ihrer Sicht relevanten Einflussfaktoren auf den Erfolg auf Ebene der einzelnen Clubs, aber auch auf Ebene der gesamten Schweiz dargelegt. Ergänzend zu den Interviews wurden für die Analyse Dokumente zur Organisation und Strategie in der NWA hinzugezogen.³⁵⁹

Zu jedem Themenfeld erfolgte eine kurze Einführung, um gegenüber dem Interviewten als kompetenter Gesprächspartner aufzutreten, was die Bereitschaft, Informationen zu teilen, maßgeblich beeinflusst.^{360,361} Die Fragen wurden möglichst offen gestellt, um neue Erkenntnisse und das Bilden neuer Kategorien zu ermöglichen. Dadurch lief man zwar Gefahr, das strukturierte Ablaufschemas des Interviews nicht einzuhalten, jedoch war das Ziel des Interviews nicht eine standardisierte Erfassung von Inhalten. Es ging vielmehr darum, neue Kennt-

allerdings treten hier auch Risiken bedingt durch misslingende Gespräche auf Liebold und Trinczek (2009, S. 53).

³⁵⁸ Meuser und U. Nagel (2009, S. 467).

³⁵⁹ Liebig, Matiaske und Rosenbohm (2016).

³⁶⁰ Trinczek (1995) zitiert in Meuser und U. Nagel (2009).

³⁶¹ Eine höhere Bereitschaft und Interesse am Interview wurde im Vorfeld durch das Angebot, alle Erkenntnisse aus der Studie mit den Interviewpartnern zu teilen, um darüber einen Mehrwert für alle Beteiligten zu schaffen, erreicht.

nisse innerhalb der Themenfelder zu erhalten, Zusammenhänge zu erkennen und die Relevanzstruktur in Bezug auf die Themen den Befragten zu überlassen und nicht, die eigenen anzuwenden.³⁶²

Alle Interviews wurden transkribiert³⁶³ und unter Verwendung eines deduktiv-induktiven Ansatzes ausgewertet.³⁶⁴ Das Vorgehen orientierte sich an dem inhaltsanalytischen Ablauf nach Mayring.³⁶⁵ Dazu wurden zunächst auf Grundlage der bestehenden Literatur Kategorien zu den Erfolgsfaktoren in der NWA gebildet (deduktiv). Anschließend wurde das Datenmaterial genutzt, um neue Kategorien zu ergänzen (induktiv) sowie die bestehenden zu überprüfen. Aufgrund der Komplexität des Themas war es notwendig, Subkategorien für die unterschiedlichen Themen zu bilden. Anschließend konnte die über das Kategoriensystem erarbeitete Struktur entsprechend der Fragestellung systematisch analysiert werden. Für jede Kategorie und Subkategorie konnten übereinstimmende Aussagen in präzise Kernaussagen formuliert und eine Zusammenfassung pro Kategorie verfasst werden.

6.2.3 Phase 3: Validierung (Fokusgruppen)

Die letzte Phase des Forschungsdesigns diente der Validierung und Interpretation der Erkenntnisse über die Durchführung von Fokusgruppen.

Eine Fokusgruppe ist eine moderierte und strukturierte Diskussion in kleinen Gruppen. Der Begriff Fokus hat dabei eine wichtige Bedeutung - er betont, dass die Gruppe ein im Voraus genau festgelegtes Thema diskutieren wird.³⁶⁶ Darüber ist es möglich, in relativer kurzer Zeit mehrere Personen gleichzeitig zu informieren und qualitative Daten zu definierten Fragestellungen zu erheben. Die Voraussetzung ist, dass alle Teilnehmer einen Bezug zum Diskussionsthema haben und ungestört ihr Wissen und ihre Erfahrungen einbringen und miteinander interagieren können. Krueger und Casey (2006, S. 5) haben die Fokusgruppe als eine „sorgfältig geplante Diskussionsreihe definiert, die darauf abzielt, Wahrnehmungen über ein bestimmtes Interessengebiet in einer permissiven, nicht bedrohlichen Umgebung zu erhalten“. Darüber hinaus betrachtet Barrows (2000, S. 193) Fokusgruppen als „eine Art von Gruppeninterview“, bei der eine kleine Gruppe von Individuen versammelt ist, um ein (oder manchmal mehrere) Themen von Interesse zu diskutieren. Marczak und Sewell (2007) spezifizieren in ihrer Definition die Funktion des Moderators und bezeichnen Fokusgruppen als „eine Gruppe

³⁶² Meuser und Nagel (2009, S. 474)

³⁶³ Auf die Transkription von Sprechpausen oder die Notiz von sprachlichen Füllwörtern wurde verzichtet, da es als nicht relevant für die Auswertung einzuordnen ist und somit der Mehraufwand nicht gerechtfertigt wäre.

³⁶⁴ Die Auswertung erfolgte mithilfe eines Kodiervorgangs, das insbesondere zur Auswertung von Leitfadenterviews geeignet ist (vgl. z.B. Flick (2014))

³⁶⁵ Mayring (2010).

³⁶⁶ Boddy (2005).

von interagierende Personen mit einem gemeinsamen Interesse oder Merkmalen, die von einem Moderator zusammengebracht werden, der die Gruppe und ihre Interaktion dazu nutzt, Informationen über ein bestimmtes oder fokussiertes Thema zu erhalten“.³⁶⁷

In der Regel werden Fokusgruppen angewendet, um in der explorativen Phase ein möglichst breites Wissen zu einer bestimmten Thematik zu generieren und Meinungen einzuholen.³⁶⁸ Im Rahmen des vorliegenden Projekts sollte die Fokus-Gruppe sicherstellen, dass bei der Interpretation der Daten keine relevanten Aspekte und Einflussfaktoren auf die NWA unberücksichtigt geblieben sind und diene damit der Validierung der Daten sowie der Ableitung von Schlussfolgerungen. Weiterhin war es möglich, Implikationen für die Praxis mit Experten zu diskutieren und somit auch einen Mehrwert des Forschungsprojekts für die Akteure in der Schweizer NWA zu schaffen.

Die Interviews wurden mit ausgewählten Fällen der beiden Kontrastgruppen durchgeführt und dauerten zwischen 45 und 75min. Anwesend waren bei jeder Fokusgruppe zwischen 4 und 6 Personen, die alle Angestellte der jeweiligen Sportorganisationen waren. Alle Teilnehmer haben vorab eine Zusammenfassung mit den wichtigsten gewonnenen Erkenntnissen erhalten, so war es möglich, zu Beginn offene Fragen zu klären und die Präsentation der Ergebnisse möglichst kurz zu halten. Der Fokus des Gesprächs lag auf der Interpretation und Plausibilisierung der gewonnenen Erkenntnisse. Ein Leitfaden diene als Unterstützung für die Leitung und Moderation der Diskussion. Das Gespräch wurde aufgezeichnet und alle relevanten Erkenntnisse handschriftlich notiert.³⁶⁹

³⁶⁷ Marczak und Sewell (2007) zitiert in Masadeh (2012, S. 63).

³⁶⁸ Vgl. dazu auch ausführlich Masadeh (2012).

³⁶⁹ Zur Durchführung von Fokusgruppen vgl. auch Krueger und Casey (2006).

7 Ergebnisse: Beurteilung des Erfolgs in der NWA

„Sport ist Harmonie. Aber wenn nur
Geld und Erfolg das Ziel sind, zerbricht
diese Harmonie.“

Franziskus

Kapitel 7 umfasst die Ergebnisse, welche aus der Auseinandersetzung mit den Methoden zur Beurteilung des Erfolgs in der NWA hervorgegangen sind sowie die Resultate aus der quantitativen Erhebung von 652 Spielerdaten.

7.1 Auf Ebene des Landes (Makro-Ebene)

Der Literaturüberblick hat gezeigt, dass sich zur Beurteilung des **absoluten Erfolgs** in der NWA zwei Indikatoren eignen: die Anzahl an **BIG5-Spielern** und die **FIFA-Weltrangliste**.³⁷⁰

Die Beurteilung des **relativen Erfolgs** erfolgt in Bezug auf die **Bevölkerungszahl (BEV)** eines Landes, da sie das vorhandene Potenzial, Talente zu entdecken und zu fördern, einschränkt bzw. vergrößert. Die Höhe des BIP pro Kopf hat insbesondere bei Sportarten mit hoher Sachkapitalspezifität einen positiven Einfluss auf den sportlichen Erfolg eines Landes.³⁷¹ Diese ist beim Fußball relativ gering, da grundsätzlich nur ein Ball, eine freie Fläche und zwei Tore benötigt werden.³⁷² Dennoch scheint die Höhe der zur Verfügung stehenden Mittel ein relevanter Einflussfaktor zu sein, denn erst die Finanzierung von Nachwuchsleistungszentren mit einer kostenintensiven Infrastruktur, Betreuung und Ausbildung der Talente ermöglicht eine hohe Ausbildungsqualität.³⁷³ Die dafür notwendigen Gelder werden über die Einnahmen der Clubs (z.B. durch Ticketing, Sponsoring etc.) generiert und hängen damit mit der Finanzkraft der Clubs bzw. Liga zusammen. Die **Finanzkraft der Liga (WIR)**, kann beispielsweise über den durchschnittlichen Marktwert der Spieler pro Liga beurteilt werden.³⁷⁴ Eine negative Korrelationsprüfung der Finanzkraft der Liga (gemessen am durchschnittlichen Marktwert pro Liga) und dem BIP zeigt, dass das BIP nicht als Indikator zu Beurteilung des relativen Erfolgs in der NWA herangezogen werden kann. Die Prüfung eines Zusammenhangs zwischen der Finanzkraft einer Liga und dem sportlichen Erfolg zeigt hingegen eine hohe Korrelation auf

³⁷⁰ Vgl. Kapitel 4.1.5

³⁷¹ Vgl. Kapitel 4.2

³⁷² Sportarten mit hoher Standortspezifität sind beispielsweise Ski Alpin, Golf, Tennis etc.

³⁷³ Vgl. European Club Association (2012).

³⁷⁴ Vgl. Kapitel 1.3

und weist damit auf einen möglichen Zusammenhang zwischen der Finanzkraft einer Liga³⁷⁵ und dem sportlichen Erfolg im europäischen Fußball hin.

Im Folgenden werden die Kennzahlen bzw. das Ranking zum absoluten und relativen Erfolg in Bezug auf die Bevölkerungszahl und die Finanzkraft der Liga ausgewählter Länder analysiert. Darauf aufbauend, wird deren Erfolg in der NWA auf Länderebene beurteilt.

7.1.1 Vorgehen

Für die Betrachtung des **absoluten Erfolgs** wurde die Anzahl der BIG5-Spieler über das CIES Football Observatory für die 33 größten europäischen Länder im Fußball erfasst. Dabei ist anzumerken, dass es sich um die Herkunftsländer der Spieler handelt. Es wurde nicht geprüft, inwieweit jeder dieser Spieler auch mindestens drei Jahre in seinem Herkunftsland ausgebildet wurde. Man kann jedoch annehmen, dass die Anzahl der Spieler für diesen Fall sehr gering ist ($\leq 5\%$) und zu keiner Verzerrung der Ergebnisse führt. Die erzielten Punkte aus der FIFA-Weltrangliste³⁷⁶ wurden ebenfalls erfasst. Für beide Indikatoren wurde auf Basis der Kennzahlen des jeweiligen Landes ein Ranking erstellt. Für die Darstellung des **relativen Erfolgs** wurden die Bevölkerungsanzahl (BEV) und die erzielten Punkte beim UEFA-Verbandskoeffizienten (WIR) jedes Landes erfasst, in Relation zum absoluten Erfolg betrachtet und ebenfalls in einem Ranking dargestellt. Um eine bessere Übersicht zu erhalten, wurde ein Ranking der besten fünfzehn Länder erstellt, die beim absoluten Erfolg im europäischen Vergleich am besten abschneiden.³⁷⁷

7.1.2 Ergebnisse

Die zu Beginn erwähnte Annahme, die Schweiz sei in der NWA erfolgreich, kann anhand der relevanten Indikatoren bestätigt werden.

Das Ranking der Länder bei der Betrachtung der Indikatoren zum **absoluten Erfolg** unterscheidet sich leicht. Die erfolgreichsten Länder, die sich in mindestens einem der Rankings unter den Top 10 befinden, sind, neben den BIG5-Leagues, die folgenden: Portugal, Belgien, die Schweiz, Polen, Kroatien, die Niederlande, Dänemark und Serbien. Die Schweiz befindet sich im Ranking knapp hinter oder sogar vor den BIG5 auf Platz 9 und 6 (vgl. Tabelle 13).

In Bezug zur Bevölkerungsgröße schneidet die Schweiz im vorderen Mittelfeld (Plätze 10 und 12) ab. Sehr kleine Länder wie Island, Wales oder Irland weisen in Relation zur Bevölkerungszahl eine noch höhere Erfolgsquote auf. Diese Länder sind aufgrund ihres Abschneidens beim

³⁷⁵ Für Investitionen in den Kauf oder die Ausbildung von Spielern

³⁷⁶ Januar 2017/2018

³⁷⁷ Vgl. Tabelle 13

absoluten Erfolg jedoch zu vernachlässigen. Im Durchschnitt schneidet, über beide Indikatoren hinweg betrachtet und in Relation zur Bevölkerungsgröße, nur Kroatien besser ab. Gleichauf mit der Schweiz liegen Serbien, Portugal und Dänemark.

Bei der Betrachtung des Erfolgs in Bezug auf das vorhandene Wirtschaftspotenzial (Platz 13 und 15) liegt die Schweiz ebenfalls im vorderen Mittelfeld. Auch dort sind sehr kleine Ligen wie Wales und Irland, aber auch Serbien und Kroatien, im Ranking vor der Schweiz. Ungefähr gleichauf liegen Länder wie Schweden und Polen.

Betrachtet man das durchschnittliche Ranking über alle Indikatoren hinweg, kann die Schweiz als erfolgreiches Ausbildungsland im Profifußball bezeichnet werden. Von den zehn erfolgreichsten Ländern im Profifußball weist nur Kroatien einen besseren Durchschnittswert im Ranking auf. Auch Serbien liegt nur knapp hinter der Schweiz. Aus diesem Grund wären diese beiden Länder neben der Schweiz ebenfalls interessant für eine tiefergehende Analyse. Jedes dieser Länder weist jedoch unterschiedliche Rahmenbedingungen auf.³⁷⁸ Daher kann man davon ausgehen, dass in diesen Ländern unterschiedliche Faktoren zum Erfolg führen. Aufbauend auf den Erkenntnissen der Analyse in der Schweiz bieten sich daher weitere vergleichende Untersuchungen erfolgreicher Länder wie Serbien und Kroatien an.³⁷⁹

Tabelle 13: Ranking Erfolgsindikatoren auf Länderebene 2017/2018 (eigene Darstellung)³⁸⁰

Land	BIG5	FIFA	BIG5 / BEV	BIG 5 / WIR	FIFA / BEV	FIFA / WIR	Ø Ranking
Wales	18	13	8	3	4	1	8
Kroatien	10	11	2	11	6	16	9
Irland	12	19	9	6	9	4	10
Schweiz	9	6	10	13	12	15	11
Frankreich	1	7	5	1	30	28	12
Serbien	6	22	6	8	16	14	12
Spanien	2	4	3	4	28	33	12
Portugal	7	2	11	18	13	23	12
Island	29	15	1	26	1	6	13
Deutschland	4	1	15	5	29	27	14
Italien	3	9	7	2	31	31	14
Belgien	11	3	17	19	14	20	14
Dänemark	17	8	18	23	8	13	15
Schweden	14	12	22	14	18	11	15
England	5	10	14	7	33	32	17
Niederlande	8	14	20	12	25	22	17
Polen	15	5	28	17	27	10	17
Österreich	13	18	19	21	20	24	19

³⁷⁸ Vgl. Kapitel 3.2.

³⁷⁹ Vgl. Kapitel 10

³⁸⁰ Die Rohdaten mit den Kennzahlen zu den einzelnen Indikatoren finden sich im Anhang D

7.2 Auf Ebene des Clubs (Meso-Ebene)

Um zu prüfen, welche Clubs in der Schweiz erfolgreich Nachwuchsspieler ausbilden, eignet sich, wie bereits begründet, am besten die Anzahl an Spielern in den BIG5-Leagues oder die Anzahl an Spielern, die den Sprung zum Profi schaffen. Zu dem zuletzt genannten Indikator liegen allerdings keine validen Daten vor. Daher wird im Folgenden auf Basis der Anzahl an Spielern in den BIG5-Leagues eine erweiterte Methode zur Beurteilung des Erfolgs vorgestellt und für die Clubs der RSL angewendet.

7.2.1 Vorgehen

Die Schwäche bei der Betrachtung der Anzahl an Spielern in den BIG5-Leagues liegt wie erwähnt darin, dass die exakte Stärke der Spieler sowie die Stärke der Spieler aus der eigenen Liga nicht berücksichtigt wird. Aus diesem Grund wird in der nachfolgenden Analyse zur Beurteilung der Qualität der NWA in der Schweiz die Spielstärke der Spieler anhand des maximalen Marktwerts herangezogen und sowohl die Spieler berücksichtigt, die in den BIG5-Leagues spielen, als auch die, die in der eigenen Liga spielen. Dabei wurden Überlegungen angestellt, inwieweit der Marktwert als geeigneter Indikator zur Beurteilung des Erfolgs in der NWA herangezogen werden kann. Der Marktwert erscheint als reales Abbild des Humankapitals eines Spielers, bei dem die sportliche Leistungsfähigkeit einen maßgeblichen Einfluss auf die Höhe des Marktwerts hat. Diese These stützen auch Analysen, die einen positiven Zusammenhang zwischen Marktwerten und Spielergehältern aufzeigen.³⁸¹ Doch der Marktwert wird von weiteren Faktoren wie dem Erfolg des Clubs, der Spielposition und auch dem Image des Spielers oder Clubs beeinflusst. Dennoch sieht transfermarkt.de den Marktwert als „objektiven Substanzwert, der losgelöst von konkreten Clubs stehen soll“.³⁸² Auch Ackermann und Follert (2018, S. 32) verstehen den Marktwert auf Basis einer bewertungstheoretischen Analyse „als Expertenschätzung bezüglich der Spielerqualität“, da die Leistungsstärke „von Dritten mittels der statistischen Daten von transfermarkt.de einschätzbar“³⁸³ ist. Da diese Größen erst nach der Ausbildung und zu einem späteren Verlauf der Karriere einen Einfluss auf den Marktwert haben, erscheint es plausibel, den Marktwert unmittelbar nach der Ausbildung als Indikator für die Beurteilung des Erfolgs in der Ausbildung heranzuziehen. Die Streuung zwischen den Marktwerten ist mit 21 Jahren sehr gering, da viele Spieler zu diesem Zeitpunkt noch nicht ihre maximale sportliche Leistungsfähigkeit erreicht haben und daher Unterschiede zwischen den Spielern noch nicht deutlich hervorkommen. Aufgrund dessen wurde geprüft, inwieweit eine

³⁸¹ Vgl. z.B. Bryson, Frick und Simmons (2013); Gerhards, Mutz und Wagner (2014).

³⁸² Ackermann und Follert (2018).

³⁸³ Ackermann und Follert (2018, S. 34)

Korrelation zwischen dem Marktwert nach der Ausbildung und dem maximalen Marktwert besteht. Die starke Korrelation der beiden Kennzahlen (Korrelation nach Pearson: $N=100$, $r=.625$, $p=.000$) zu unterschiedlichen Ausbildungszeitpunkten zeigt, dass trotz der weiteren Einflussgrößen auf den Marktwert die sportliche Leistungsfähigkeit immer noch maßgeblich die Höhe des Marktwerts bestimmt und damit als Kennzahl für die Beurteilung der Qualität der Ausbildung herangezogen werden kann.³⁸⁴

Datengrundlage: Als Grundlage für die Berechnung dienten die Daten von Transfermarkt.de (Marktwert, Alter, Herkunft, Transferhistorie).

Untersuchungsgegenstand und Zeitraum: Die Berechnung des Erfolgs erfolgte für alle Profispieler, die zwischen 2010 und 2016 in einem Kader der Clubs der RSL oder 1.Liga-Club der BIG5-Leagues waren und mindestens 3 Jahre in einem Verein in der Schweiz ausgebildet wurden³⁸⁵.

Berechnungsmethode: Der maximale Marktwert eines jeden Spielers wurde anteilmäßig auf die Ausbildungsclubs verteilt. Das Alter der Spieler und die Transferhistorie gibt Aufschlüsse darüber, in welchem Club der Spieler im Ausbildungsalter von 15 bis 21 Jahren gespielt hat. Anhand dieser Daten ist es möglich, den Clubs den entsprechenden Anteil am Erfolg in der Ausbildung zuzuweisen. Neben der Summe der ausgebildeten Marktwerte können anhand der Daten auch Aussagen zur durchschnittlichen Ausbildungszeit und dem durchschnittlichen Marktwert pro Spieler für jeden Club getroffen werden.

Beispiel zur Berechnungsmethode: Die Ausbildungsdauer beträgt maximal 7 Jahre (UEFA, 2017). War ein Spieler im Ausbildungsalter zwei Jahre beim FC Basel und fünf Jahre beim FC Zürich, wurde dem FC Basel zwei Siebtel und dem FC Zürich fünf Siebtel des maximalen Marktwerts zugewiesen.

Datensample: Insgesamt sind in die Analyse 652 Spielerdaten eingeflossen, die zwischen 2010/2011 und 2015/2016 entweder in einem Mannschaftskader der Clubs der RSL waren oder eine Schweizer Staatsbürgerschaft hatten und in einem der BIG5-Leagues gespielt haben. Alle Spieler in den BIG5-Leagues ohne Schweizer Staatsbürgerschaft, die aber dennoch in der Schweiz ausgebildet wurden, und nicht zwischen 2010/2011 und 2015/2016 in einem Mannschaftskader der Clubs der RSL waren, wurden nicht erfasst. Es ist jedoch anzunehmen, dass die Anzahl dieser Spieler gering ist und zu keiner Verzerrung der Ergebnisse führt.

³⁸⁴ Grundsätzlich wäre es auch möglich, die sportliche Leistungsfähigkeit und damit auch die Ausbildungsqualität über Indikatoren aus der Trainingswissenschaft und Sportmedizin zu beurteilen, jedoch erscheint dieser Ansatz bei einem nationalen oder internationalen Vergleich über einen längeren Zeitraum nicht praktikabel.

³⁸⁵ Der relevante Ausbildungszeitraum orientiert sich an der Definition der UEFA (2014), die als „lokal ausgebildete“ Spieler diejenigen Akteure bezeichnet, die – unabhängig von ihrer Nationalität – im Alter von 15 bis 21 Jahren mindestens drei Jahre bei ihrem Stammverein oder einem Verein derselben Nationalverbandes ausgebildet wurden.

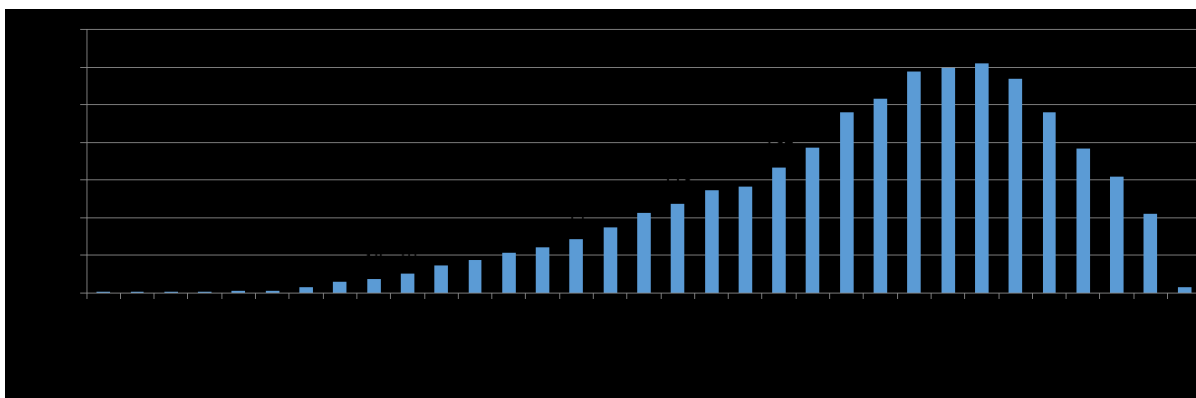


Abbildung 23: Ausgebildete Profispieler pro Jahr in allen Clubs (eigene Darstellung)

Betrachtungszeitraum: Abbildung 23 zeigt, in welchen Jahren die 652 Spieler ausgebildet wurden.³⁸⁶ Aufgrund der unterschiedlichen Jahrgänge der Spieler fand deren Ausbildung zwischen 1978 (1 Spieler) und 2017 (7 Spieler) statt. Die höchste Anzahl Spieler wurde im Jahr 2011 ausgebildet (305 Spieler). In die Analyse eingeschlossen werden alle Jahre, in denen mehr als 80 Spieler ausgebildet wurden. Dies umschließt den Zeitraum der Saisons von 2000/2001 bis 2016/2017.

7.2.2 Ergebnisse

Zunächst werden die Ergebnisse für alle Clubs analysiert, die in der Summe einen Marktwert von mehr als 1 Mio. € produziert haben (vgl. Abbildung 24). Die produzierten Marktwerte aller anderen Clubs wurden unter „Sonstige“ zusammengefasst. Anschließend werden die Kennzahlen vier ausgewählter Clubs anhand von Sekundärliteratur detaillierter untersucht, um weitere Erkenntnisse zu den Erfolgsfaktoren in der NWA zu erlangen. Abschließend erfolgt eine Analyse der Herkunft der Spieler in der Schweiz anhand der erhobenen Daten.

7.2.2.1 Erfolgreiche Clubs in der NWA

Addiert man die **Marktwerte** der 652 Spieler, hat der FC Basel im Zeitraum zwischen 2000 und 2016 den größten Anteil am Erfolg der in der Schweiz ausgebildeten Spieler (vgl. Abbildung 24). Dem FC Basel folgen der FC Zürich und der Grashopper Club Zürich. Von den Challenge League Clubs (2. Schweizer Liga) waren zwischen 2000 und 2016 die Clubs Servette FC, FC Winterthur, Neuchâtel Xamax und FC Lugano am erfolgreichsten in der Ausbildung von Fußballspielern.

³⁸⁶ Für jeden Spieler wurde jedes Ausbildungsjahr im Alter von 15-21 in einem Club in der Schweiz erfasst.

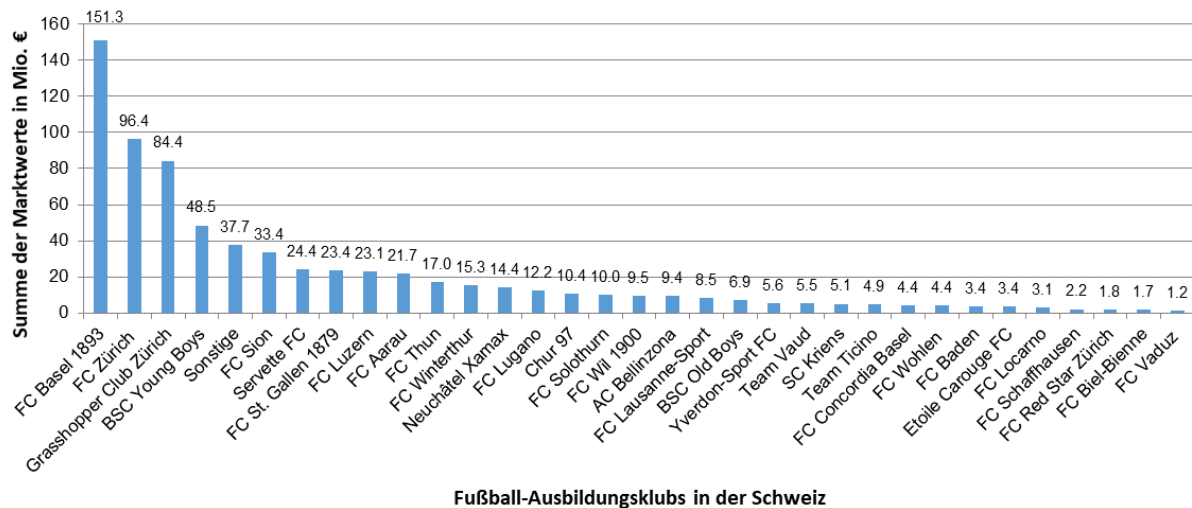


Abbildung 24: Summe der von den Clubs ausgebildeten Marktwerte zwischen 2000 und 2016 in Mio. € (eigene Darstellung)

7.2.2.2 Kennzahlen zur NWA

Das vorhandene Datenmaterial wurde nicht nur genutzt, um die erfolgreichsten Clubs zu identifizieren. Die Analyse weiterer Kennzahlen hilft dabei, die Strategien und Rahmenbedingungen der Clubs besser zu verstehen und mögliche Einflussfaktoren auf den Erfolg zu identifizieren. Die folgenden Grafiken zeigen auf der X-Achse immer die Clubs in der Reihenfolge auf, die, von links nach rechts, betrachtet, den größten Marktwert produziert haben.

Die höchste **Anzahl Spieler** wurden im Untersuchungszeitraum vom FC Basel und GC Zürich ausgebildet. Der FC St. Gallen 1879 (38) und der FC Aarau (35) haben unter den TOP10 Clubs auffallend wenig Spieler ausgebildet.

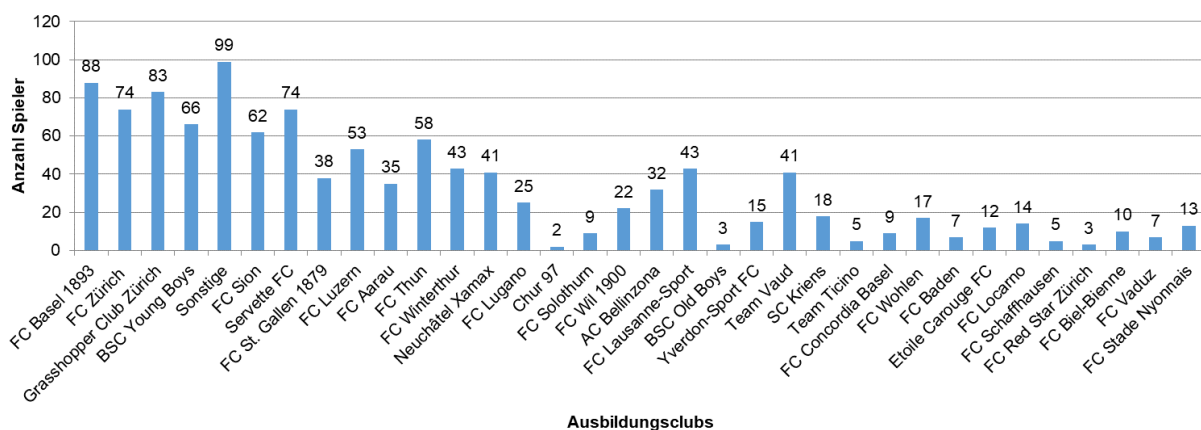


Abbildung 25: Ausgebildete Anzahl an Spielern pro Club zwischen 2000 und 2016 (eigene Darstellung)

Diese beiden Clubs weisen entsprechend auch die geringste **Anzahl an Ausbildungsjahren**³⁸⁷ auf (vgl. Abbildung 26). Trotz einer etwas geringeren Anzahl an ausgebildeten Spielern zeigt sich beim FC Zürich eine hohe Anzahl an Ausbildungsjahren. Das heißt, dass die Spieler grundsätzlich länger beim FC Zürich als beispielsweise beim FC Basel bleiben (vgl. Abbildung 28).

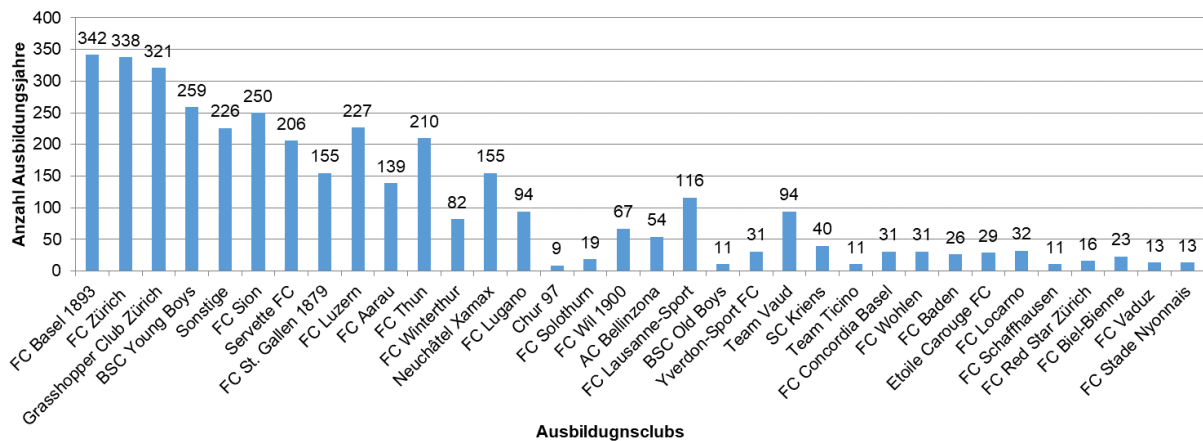


Abbildung 26: Anzahl Ausbildungsjahre pro Club zwischen 2000 und 2016 (eigene Darstellung)

Betrachtet man den **durchschnittlichen Marktwert** pro Spieler fällt auf, dass dieser vereinzelt enorm hoch ist (vgl. Abbildung 27). Dies hängt mit der geringen Anzahl an Spielern zusammen (zum Teil nur 1 Spieler), welche einen sehr hohen Marktwert hatten.

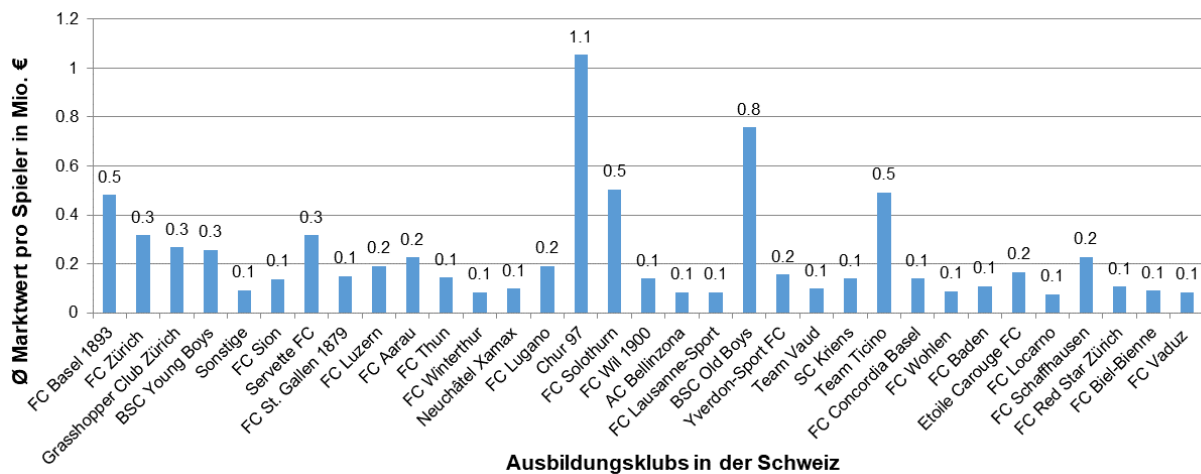


Abbildung 27: Durchschnittlicher Marktwert der zwischen 2010 und 2016 ausgebildeten Spieler (eigene Darstellung)

Neben diesen Clubs erzielen der FC Basel (0.48 Mio. €) sowie der FC Zürich und Servette FC (beide 0.32 Mio. €) den höchsten durchschnittlichen Marktwert pro Spieler. Den geringsten

³⁸⁷ Bei dieser Statistik werden alle Jahre addiert, die Spieler im Ausbildungsalter im jeweiligen Club verbracht haben.

Marktwert erzielt der FC Vaduz (0.08 Mio. €). Auffallend ist weiterhin, dass der FC Sion zwar eine hohe Summe an Marktwerten produziert, der durchschnittliche Marktwert pro Spieler aber relativ gering ist. Das heißt, sie produzieren eher viele Spieler mit einem geringen Marktwert. Im Gegensatz dazu bilden der Servette FC und der FC Aarau weniger Spieler mit dafür höheren Marktwerten aus.

Die längste **durchschnittliche Ausbildungszeit** pro Spieler (vgl. Abbildung 28) hat der FC Red Star Zürich (5.3 Jahre) gefolgt vom FC Zürich (4.6 Jahre), Chur 97 (4.5 Jahre) und dem FC Luzern (4.3 Jahre). Die niedrigste durchschnittliche Ausbildungszeit pro Spieler haben der AC Bellinzona (1.7 Jahre), der FC Wohlen (1.8 Jahre) sowie der FC Winterthur und der FC Vaduz (beide 1.9 Jahre). Obwohl die Spieler verhältnismäßig lange beim FC Luzern ausgebildet wurden (4.3 Jahre), schaffen sie es im Vergleich zu ihren direkten Konkurrenzclubs in der RSL nicht, hohe Marktwerte zu produzieren.

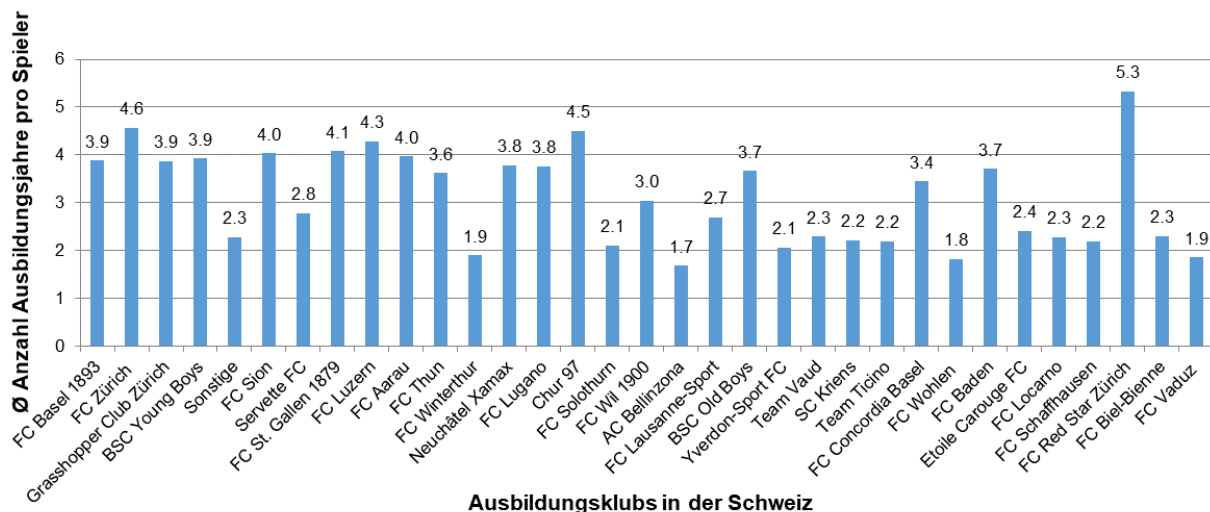


Abbildung 28: Durchschnittliche Ausbildungszeit der zwischen 2010 und 2016 ausgebildeten Spieler (eigene Darstellung)

Von den Spielern, die bei den Clubs in der Schweiz ausgebildet wurden, haben jeweils 33 Spieler von GC Zürich und dem FC Basel den Sprung in einen Club der BIG-Leagues geschafft (vgl. Abbildung 29). Den Sprung in einen europäischen Top Club im Verhältnis sehr wenig Spieler schafften vom FC Sion (13), FC Luzern (9), FC Aarau sowie dem FC St. Gallen (7).

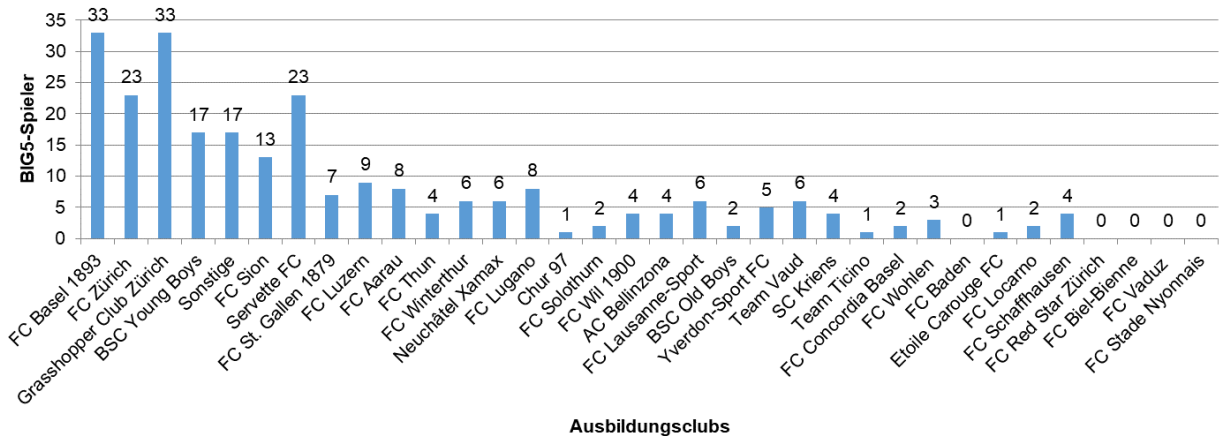


Abbildung 29: Anzahl BIG5-Spieler der zwischen 2010 und 2016 ausgebildeten Spieler (eigene Darstellung)

Vergleicht man das Verhältnis von Spielern mit Schweizer Staatsbürgerschaft zu Spielern mit doppelter oder anderer Staatsbürgerschaft fällt auf, dass in den drei besten Ausbildungsclubs (FC Basel, FC Zürich und GC Zürich), die Anzahl von Spielern mit doppelter oder anderer Staatsbürgerschaft viel höher ist (vgl. Abbildung 30).

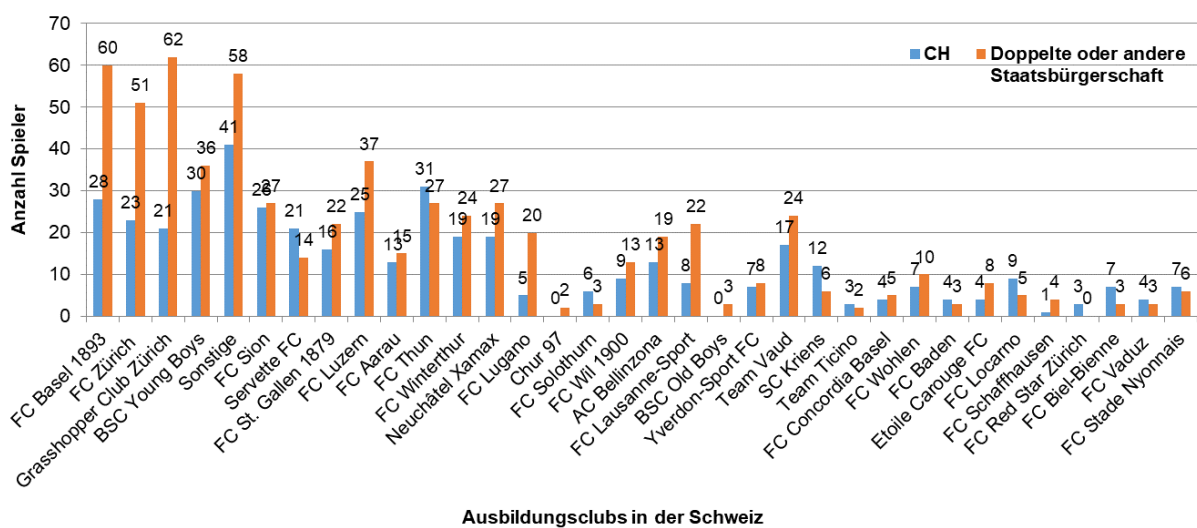


Abbildung 30: Herkunft der zwischen 2010 und 2016 ausgebildeten Spieler (eigene Darstellung)

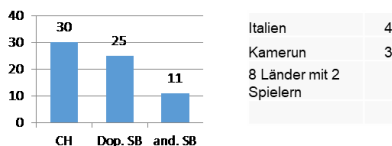
7.2.2.3 Detailanalyse Clubs

Die Ergebnisse jedes einzelnen Clubs wurden in Form eines Fact-Sheets zusammengefasst (vgl. Abbildung 31 und Anhang C) und neben den Kennzahlen zur Ausbildung auch um die Platzierung der Clubs im analysierten Zeitraum ergänzt. Diese Analysen dienen zur Unterstützung der Präsentation der Ergebnisse im Rahmen der Fokusgruppen.

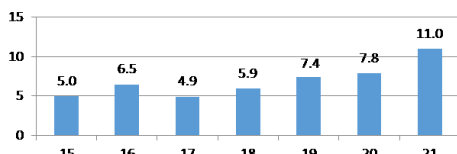
Fact-Sheet BSC Young Boys

- Summe der MW: 48.5
- Anzahl Spieler: 66 (BIG-5 Spieler: 17)
- Anzahl Ausbildungsjahre: 259
- Ø MW / NW-Spieler: 0.7
- Ø Ausbildungsjahre / Spieler: 3.9
- Ø Alter der Spieler: 18.1
- Ø Platzierung: 3.2

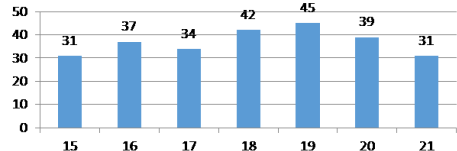
Staatsbürgerschaft (SB) / Top-5 Herkunft



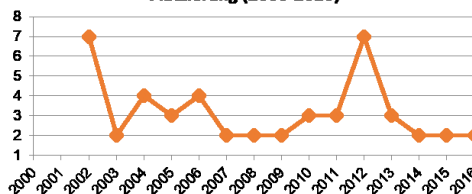
Summe MW nach Alter



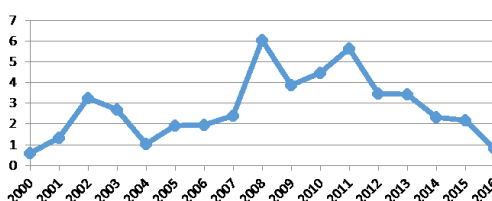
Anzahl Ausb.jahre nach Alter



Platzierung (2000-2016)



Summe MW nach Jahr



Anzahl Ausb.jahre nach Jahr

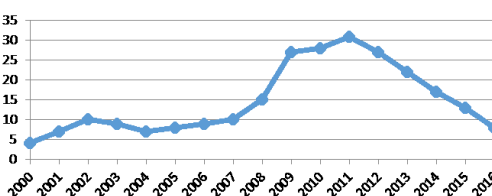


Abbildung 31: Fact-Sheet BSC Young Boys (eigene Darstellung)

7.2.2.4 Herkunft der Spieler

Die besten Spieler, die zwischen 2010 und 2015 in der Schweiz gespielt haben und dort ausgebildet wurden, kamen aus Albanien, dem Kosovo, der Elfenbeinküste sowie Kamerun und der Türkei (vgl. Tabelle 14).

Tabelle 14: Kennzahlen Spieler und Marktwerte pro Land (eigene Darstellung)

Herkunftsland	Anzahl	Summe MW	Ø MW pro Spieler
Schweiz	258	273,4	1,06
Albanien	24	62,2	2,59
Kosovo	27	62,2	2,30
Italien	43	59,8	1,39
Elfenbeinküste	8	48,2	6,03
Kamerun	11	40,8	3,71
Ägypten	4	40,4	10,09
Türkei	12	37,7	3,14
Bosnien-Herzegowina	18	31,8	1,77
Chile	4	29,9	7,48
Serbien	25	25,2	1,01
Kroatien	16	22,3	1,39
Spanien	11	20,5	1,86
Mazedonien	11	17,0	1,54

Österreich	2	15,3	7,65
Kongo DR	16	15,0	0,94
Tunesien	6	13,5	2,24
Portugal	26	13,4	0,52
Frankreich	18	12,1	0,67
Argentinien	3	11,9	3,95
Senegal	9	11,2	1,24
Jugoslawien	1	11,0	11,00
Paraguay	2	10,0	5,00

7.2.3 Vergleich der Indikatoren

Zu Beginn wurden die verschiedenen Indikatoren genannt, die sich eignen, um den Erfolg in der NWA auf Ebene der Clubs zu beurteilen. Für 18 Clubs der 1. und 2. Schweizer Liga sind Kennzahlen im analysierten Zeitraum von 2000-2015 zu den unterschiedlichen Indikatoren vorhanden (vgl. Tabelle 15). Dies sind die **Erlöse, die aus dem Verkauf von Nachwuchsspielern** erzielt wurden,³⁸⁸ die **produzierten Marktwerte**, die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung erhoben wurden, sowie die Anzahl der **in den Clubs ausgebildeten BIG5-Spieler**, die ebenfalls anhand der Daten der Untersuchung vorliegen. Nicht in den Vergleich einfließen konnte die Anzahl an Spielern, die den Sprung von den Clubs zum Profispieler schafften, weil diese Daten nicht für alle Clubs vorliegen.³⁸⁹ Die in Tabelle 15 aufgeführten Kennzahlen spiegeln, gemäß den Ausführungen im vorliegenden Artikel, alle den Erfolg in der NWA wider. Mithilfe einer Korrelationsanalyse nach Pearson kann dies durch hohe Zusammenhänge zwischen den Variablen nachgewiesen werden ($N=18$, $r=.728$, $p=.000$). Es gibt jedoch einige „Ausreißer“, wenn man die Rohdaten in Tabelle 15 betrachtet. Beispielsweise erzielt der FC Sion im Verhältnis zu dem produzierten Marktwert und der Anzahl an BIG5-Spielern einen hohen Erlös aus dem Verkauf von Spielern unter 21 Jahren, im Vergleich dazu FC Sion kann der FC St. Gallen nur geringe Erlöse aus dem Verkauf aus Nachwuchsspielern erzielen. Auffallend ist auch das verhältnismäßig gute Abschneiden des AC Bellinzona bezüglich der Erlöse und Anzahl der BIG5-Spieler im Vergleich zum produzierten Marktwert. Diese Unterschiede im Ranking sind individuell für jeden Club zu begründen und hängen vermutlich mit der unterschiedlichen Transferpolitik und den Nachwuchsstrategien zusammen oder werden durch zufällige Einflussgrößen, wie beispielsweise starke Jahrgänge, in einzelnen Clubs / Regionen beeinflusst.

³⁸⁸ Es konnten nur die Erlöse aus dem Verkauf von U21-Spielern im Zeitraum zwischen 2000/2001 und 2015/2016 (Quelle Transfermarkt.de) berücksichtigt werden. Einnahmen aus der Ausbildungsentschädigung und dem Solidaritätsbeitrag sind nicht enthalten.

³⁸⁹ Eine Untersuchung zeigte, dass von 1092 untersuchten U21-Spielern von Clubs der RSL nur 263 einen Profivertrag abgeschlossen haben (Raz, 2017).

Zusammenfassend lässt sich beim Vergleich der Indikatoren feststellen, dass sich grundsätzlich alle Indikatoren eignen, um den Erfolg in der NWA zu beurteilen und die Auswahl des Indikators von der Fragestellung abhängig gemacht werden sollte.

Tabelle 15: Kennzahlen Berechnung des sportlichen Erfolgs in der NWA auf Clubebene im Vergleich (eigene Darstellung)

Ausbildungsclub	produzierter Marktwert	Erlöse U21	BIG5-Spieler
FC Basel	151.3	50.4	27
FC Zürich	96.4	22.6	20
Grasshoppers	84.4	8.1	25
BSC Young Boys	48.5	1.5	12
FC Sion	33.4	11.0	10
Servette FC	24.4	5.1	8
FC St. Gallen	23.4	0.6	5
FC Luzern	23.1	1.5	9
FC Aarau	21.7	1.0	8
FC Thun	17.0	1.0	4
Neuchâtel Xamax	14.4	-0.5	5
FC Lugano	12.2	-0.7	6
FC Wil 1900	9.5	-0.8	4
AC Bellinzona	9.4	2.5	6
Lausanne-Sport	8.5	0.1	6
Yverdon-Sport	5.6	0.5	4
FC Schaffhausen	2.2	0.0	3
FC Vaduz	1.2	-0.1	0

7.3 Beantwortung der Forschungsfrage 1a und 1b

In Kapitel 7 wurden die verschiedenen Möglichkeiten und Indikatoren zur Beurteilung der NWA im Profifußball erläutert sowie der Erfolg in der NWA im internationalen und nationalen Vergleich anhand ausgewählter Kennzahlen beurteilt. Abschließend erfolgt ein Vergleich der Indikatoren, um die zu Beginn aufgestellten Hypothesen zu überprüfen und die Forschungsfragen 1a und 1b zu beantworten:

Welche Indikatoren eignen sich für die Beurteilung des Erfolgs in der Nachwuchsausbildung?

Die in den Hypothesen aufgestellten Indikatoren auf beiden Ebenen (FIFA-Weltrangliste, Anzahl BIG5-Spieler und Anzahl Spieler, die den Sprung zum Profispieler schaffen) eignen sich

mehr oder weniger gut für die Beurteilung des Erfolgs in der NWA. Aufgrund der in den entsprechenden Kapiteln genannten Einschränkungen können sie kein detailgetreues Bild der Qualität in der NWA abgeben, allerdings Tendenzen zwischen mehr oder weniger erfolgreichen Ländern und Clubs aufzeigen. Aus diesem Grund können die vier Hypothesen zur Beurteilung des Erfolgs in der NWA alle mit gewissen Einschränkungen (vgl. Tabelle 1) angenommen werden:

- Die FIFA-Weltrangliste eignet sich für die Beurteilung des Erfolgs in der NWA auf der Makro-Ebene.
- Die Anzahl an BIG5-Spielern eignet sich für die Beurteilung des Erfolgs in der NWA auf der Makro-Ebene.
- Die Anzahl an BIG5-Spielern eignet sich für die Beurteilung des Erfolgs in der NWA auf der Meso-Ebene.
- Die Anzahl an Spielern, die den Sprung zum Profispieler schaffen, eignet sich für die Beurteilung des Erfolgs in der NWA auf der Meso-Ebene.

Da auf der Meso-Ebene keine Daten zur Verfügung standen, um den Erfolg auf dieser Ebene zu beurteilen, wurde eine neue Methodik entwickelt, um den Erfolg auch auf Clubebene zu überprüfen. Doch auch diese Methodik weist gewissen Einschränkungen auf (vgl. Kapitel 11.1). Für die vorliegende Untersuchung sollte die Herangehensweise dazu dienen, erfolgreiche Clubs in der Schweiz zu identifizieren, um darüber die Determinanten des Erfolgs in der NWA auf Clubebene noch besser zu ergründen. Das folgende Kapitel 8 umfasst die tiefergehende Analyse ausgewählter Clubs im Rahmen von qualitativen Interviews sowie Fokus-Gruppen zu den Erfolgsfaktoren auf Ebene der Schweiz sowie einzelner ausgewählter erfolgreicher Clubs.

8 Ergebnisse: Bestandteile der NWA

„Wer darauf besteht, alle Faktoren zu überblicken, bevor er sich entscheidet, wird sich nie entscheiden.“

Henri-Frédéric Amiel

Kapitel 8 umfasst die Erkenntnisse aus den Interviews zu den wichtigsten Bestandteilen der NWA. Neben einer Beschreibung der einzelnen Bestandteile werden die Ergebnisse in diesem Kapitel auch visuell festgehalten.

8.1 Vorgehen

Die Beurteilung des Erfolgs in der NWA auf Ebene des Landes und auf Ebene der Clubs bildete die Grundlage für die Identifikation der Einflussfaktoren auf die NWA. Um diese im Rahmen von qualitativen Interviews zu evaluieren, war es notwendig, einen Interviewleitfaden zu entwickeln, der mithilfe offener Fragstellungen, aber dennoch strukturiert, die wichtigsten Informationen im Zusammenhang mit der NWA aufgreift. Die Literaturrecherche, Dokumentenanalyse sowie qualitative Interviews mit Experten im Rahmen einer Vorstudie brachten nachfolgende Bestandteile der NWA hervor.

8.2 Ergebnisse

Zu den drei zentralen Bestandteilen der NWA zählen die übergeordnete Vision, die daraus abgeleiteten Ziele sowie die Strategien der Clubs (vgl. Abbildung 32). Die Strategie setzt sich wiederum aus vier weiteren Bestandteilen zusammen: der Rekrutierung, dem Personal, der Infrastruktur sowie der Finanzierung der NWA. Das folgende Kapitel geht konkreter auf die einzelnen Bestandteile der NWA ein.

8.2.1 Vision

Die Vision eines Clubs in der NWA ist eine Leitidee und steht in engem Zusammenhang mit dem langfristigen Zukunftsbild des gesamten Clubs. Dieses Zukunftsbild beschreibt die Einzigartigkeit des Clubs und gibt ihm dadurch eine Identität. Für das Personal zeigt die Vision Sinn und Nutzen ihres Handels auf.



Abbildung 32: Bestandteile der NWA in Schweizer Fußballclubs (eigene Darstellung)

8.2.2 Ziele

Die Ziele stellen eine Konkretisierung der Vision dar. An den gesetzten Zielen kann jeder Club nach Ablauf eines definierten Zeitraums den Erfolg seiner Tätigkeiten in der NWA überprüfen. Grundsätzlich verfolgen die Clubs drei verschiedene Ziele mit der NWA:

Spitzensport: Im Fokus der NWA steht bei allen Clubs in erster Linie die Ausbildung von Spielern zur Steigerung der sportlichen Leistungsfähigkeit des eigenen Profibetriebs (play):³⁹⁰

„Grundsätzlich ist die Philosophie ganz klar. Wir wollen eigene Spieler in die erste Mannschaft bringen.“³⁹¹

Dies kann zum sportlichen Erfolg des Teams und darüber hinaus zu finanziellen Einnahmen, z.B. im Bereich des Ticketing, führen. Von allen Experten wurde betont, dass finanzielle Einnahmen im Nachwuchs fast ausschließlich über den Verkauf von Spielern generiert werden, die den Sprung in die 1. Mannschaft schaffen. Erfolgreiche Clubs nutzen die Plattform, um junge Spieler auf dem nationalen und internationalen Spielermarkt zu präsentieren und, falls möglich, gewinnbringend zu verkaufen. Dies zeigt nochmals die Bedeutung der sportlichen Ziele in der NWA auf. Neben den sportlichen und indirekt auch wirtschaftlichen Zielen kann der sportliche Erfolg eigener Nachwuchsspieler zu einem positiven Imagetransfer beitragen.

³⁹⁰ Garcia-del-Barrio und Szymanski (2009); European Club Association (2012, S. 14); Relvas et al. (2010)

³⁹¹ Interview mit E.G., 04.10.2016, Zeile 7-8.

Gesellschaft: Gesellschaftliche Ziele verfolgt ein Club dahingehend, dass er durch die ganzheitliche Ausbildung von jungen Sportlern soziale Verantwortung gegenüber der Gesellschaft übernimmt³⁹² und in die Ausbildung der Spieler investiert, aber auch durch die Weitergabe von Know-how an „kleinere Vereine“ (transfer). Die genannten Aspekte können das Image eines Clubs maßgeblich prägen³⁹³, welches wiederum das Interesse von Sponsoren oder Mäzene beeinflusst und finanzielle Einnahmen generiert.

„Schlussendlich möchten wir nicht nur etwas zurückbekommen aufgrund der Investitionen in seine Fähigkeiten, sondern wir möchten auch mal etwas zurückbekommen aufgrund seiner persönlichen Entwicklung. (...) Darum ist es für uns in der Nachwuchsförderung unheimlich wichtig, dass die Spieler, die in der ersten Mannschaft integriert sind, den nächsten Schritt machen. Auch für die Integration und Fangemeinde, die jede Woche ins Stadion kommen und der Marke diese Wichtigkeit geben.“³⁹⁴

Wirtschaft: Direkte finanzielle Einnahmen und damit einen wirtschaftlichen Nutzen³⁹⁵ kann ein Verein direkt durch Erlöse im Zusammenhang mit der Ausbildungsentschädigung oder dem Solidaritätsbeitrag (sell) generieren. Die damit verbundenen Einnahmen sind jedoch für die Clubs in der Regel sehr gering und stehen nicht in Relation zu den Kosten für die Ausbildung von Spielern. Der indirekte Weg über den Verkauf von Spielern, die in der ersten Mannschaft spielen, bringt den Clubs höhere Erlöse ein. Auf diese Einnahmen sind die Clubs angewiesen.

„Die Wirtschaftlichkeit spielt eine sehr zentrale Rolle. Uns ist bewusst das wir immer wieder Spieler integrieren müssen, raus bringen müssen die dann auch wieder was einbringen.“³⁹⁶

Die Einnahmen aus den Erlösen können wiederum für weitere Investitionen in die Ausbildung oder den Kauf neuer Spieler zur Steigerung der sportlichen Leistungsfähigkeit genutzt werden. Abbildung 33 veranschaulicht die Ziele der NWA und stellt die Zusammenhänge zwischen den Zielen und deren Wirkungen dar.

³⁹² Güllich und Krüger (2013, S. 624) Keller (2014, S. 118).

³⁹³ Cachay & Riedl, 2002

³⁹⁴ Interview mit M.C., 08.12.2016, Zeilen 15-20.

³⁹⁵ European Club Association, 2012

³⁹⁶ Interview mit M.C., 08.12.2016, Zeilen 68-70.

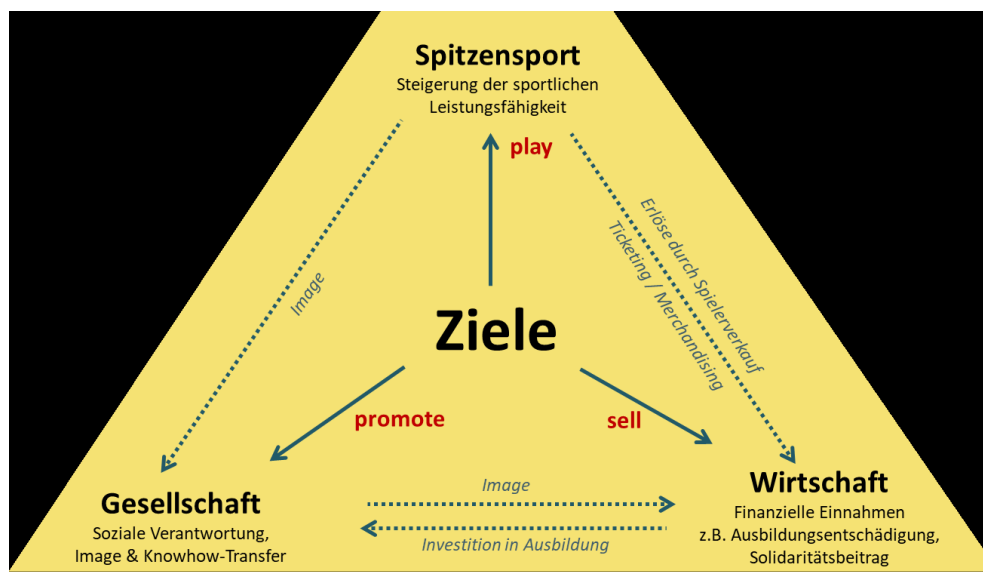


Abbildung 33: Ziele in der NWA in Schweizer Fußballclubs (eigene Darstellung)

8.2.3 Strategie

Abgeleitet aus der Vision, die ein Club mit der NWA verfolgt, gibt die Strategie den Weg vor, die gesetzten Ziele zu erreichen. Zudem ist sie notwendig, um einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erzielen.

Die Strategie basiert auf den Rahmenbedingungen, die sich bei der Rekrutierung von Talenten, dem Personal, der Infrastruktur sowie den finanziellen Ressourcen bieten (vgl. Abbildung 32):

Rekrutierung (Kooperationen): Bei der Rekrutierung geht es um die systematische Talentidentifikation und -förderung einzelner Athleten. In Abhängigkeit des Alters der Talente muss definiert werden, woher diese rekrutiert werden, wie z.B. in eigenen Jugendmannschaften, Clubs in der Region oder im In- und benachbarten Ausland. Clubs gehen dafür in der Regel *Kooperationen* ein, um möglichst flächendeckend Talente zu sichten und zu fördern. Von diesen partnerschaftlichen Kooperationen profitiert nicht nur der vermeintlich stärkere Club, der die Talente bei sich aufnimmt, auch kleinere Clubs profitieren durch den Austausch und die Weitergabe von Know-how, finanziellen und personellen Ressourcen.

Personal: Das Personal wird als Schlüsselement in der Strategie gesehen, da es die Umsetzung der Strategie zur Erreichung der Ziele sicherstellt. Neben dem Trainer, der medizinischen sowie schulischen Ausbildung ist das Personal im Bereich Management maßgeblich an der Umsetzung der Strategie beteiligt und für das Erreichen der Ziele verantwortlich.

*Die Konzepte spielen eine ganz entscheidende Rolle, aber die Personen, die hinter der Umsetzung stehen die darfst du im Fußball nicht unterschätzen.*³⁹⁷

Infrastruktur: Die Infrastruktur, wie z.B. das Trainingsgelände, stellt die sportliche Umsetzung der NWA sicher. Aber auch weitere Infrastruktur, die im Tagesablauf eines Nachwuchsspielers von Bedeutung ist (Schulräumlichkeiten, Wohnung, Verpflegung etc.), zählt heutzutage bei größeren / finanzstarken Fußballclubs ebenfalls als Bestandteil der NWA.

*„One of the key fundamental requirements of a youth academy is the availability of an infrastructure, based on the following pillars.“*³⁹⁸

Finanzierung: Die Finanzierung bildet die unterste Ebene bei der (Formulierung einer) Strategie, da sie die Basis für die Investitionen in Infrastruktur, den Einsatz von qualifiziertem Personal und die erfolgreiche Rekrutierung von Talenten sowie die Zusammenarbeit mit anderen Clubs sicherstellt. Zu weiteren Kostenfaktoren in der NWA gehören Spielerverträge, die Sicherstellung des Spielbetriebs der Jugendmannschaften, Trainingslager und auch die Ausrüstung der Spieler hinsichtlich Sportkleidung und Spielmaterial. Die Kosten bzw. den Finanzierungsbedarf anhand eines Betrags auszuweisen, ist relativ schwierig, da häufig auch immaterielle Güter oder Leistungen (z.B. kostenlose Nutzung der Infrastruktur) eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen. Innerhalb der Finanzierung stellt der Personalaufwand in der Regel den größten Kostenfaktor dar.

*„Der größte Aufwand ist natürlich der Personalaufwand aber den muss man betreiben sonst hat man keine Chance.“*³⁹⁹

³⁹⁷ Interview mit M.C., 08.12.2016, Zeilen 275–277

³⁹⁸ European Club Association (2012, S. 15).

³⁹⁹ Interview mit G.C., 12.09.2016, Zeilen 119-120

9 Ergebnisse: Einflussfaktoren auf die NWA (Makro-Ebene)

„Die wirtschaftliche Entwicklung muss ein menschliches Gesicht behalten, so dass keiner ausgeschlossen wird.“

Papst Franziskus

Kapitel 9 umfasst die Erkenntnisse zu den Einflussfaktoren auf die NWA auf Ebene der Schweiz. Auch in diesem Kapitel wird zunächst das Vorgehen erläutert, anschließend die Ergebnisse dargestellt und die Validität der Resultate anhand von Theorien überprüft.

9.1 Vorgehen

Wie im Kapitel 6.2.2 beschrieben, bedient sich die Untersuchung der Methoden aus der Erfolgsfaktorenforschung. Aus dieser geht hervor, dass im Rahmen einer indirekten Ermittlung über qualitative Verfahren der Vergleich von Kontrastgruppen geeignet ist, um Einflussfaktoren auf den Erfolg zu identifizieren. Ein Vergleich mehrerer Länder war im Rahmen der Untersuchung nicht möglich. Dennoch war es wichtig, die Einflussfaktoren und Zusammenhänge, die in der NWA bestehen, unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen in der Schweiz besser zu verstehen. Nur über diese Vorgehensweise konnte die spätere Analyse auf Ebene der Clubs in einen Gesamtkontext eingeordnet werden. Auch wenn aufgrund eines fehlenden Vergleichs keine eindeutigen Erfolgsfaktoren ermittelt werden können, wurden die Anforderungen an die Erfolgsfaktorenforschung in der Untersuchung berücksichtigt. Laut Haenecke (2003, S. 19) sind unter anderem vorhandene Theorien sowie verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen, welche die Resultate unterstützen. Um diesen Forderungen gerecht zu werden, wurden siebzehn Interviews mit Experten aus dem In- und Ausland geführt sowie auf Basis der Hypothesen Theorien herangezogen, die sich für die Einordnung der Resultate eignen. Über kausale Zusammenhänge und Verweise auf bereits bestehende Kenntnisse aus der Literatur konnten so mögliche Einflussfaktoren auf den Erfolg in der NWA identifiziert werden.

9.2 Ergebnisse

Auf Landesebene wurden im Rahmen der Untersuchung fünf zentrale Einflussfaktoren auf den Erfolg in der NWA identifiziert. Weiter sehen sich die Experten aktuell und in der Zukunft mit Herausforderungen konfrontiert, auf die im folgenden Kapitel ebenfalls näher eingegangen wird.

9.2.1 Größe des Landes

Die Größe des Landes, respektive eine niedrige Bevölkerungszahl und damit einhergehend geringe Einnahmen über die Vergabe von TV-Rechten, Ticketing oder Merchandising, wurden in der Ausgangslage bereits als Herausforderung für kleine Ligen und Länder wie die Schweiz beschrieben. Die Analyse hat gezeigt, dass die Größe „Fluch und Segen“ zugleich ist. Zwar fehlen den Vereinen und dem Verband Gelder aus der Vermarktung, dessen ungeachtet entstehen durch die Größe des Landes aber auch Vorteile wie zum Beispiel der **Überblick über den vorhandenen Talentpool**. Dieser fehlt in Ländern wie Deutschland oder auch Italien größtenteils, da der Zustrom und die Masse an jungen Fußballern dort enorm sind.

„Das (Anm. Überblick) haben andere Länder nicht, sie machen es über die Masse. Die werden so überschüttet. Man will ein Teil davon sein und gibt Gelder aus und sie sehen den Kern des ganzen Geschäfts gar nicht mehr. Sie können es auch gar nicht mehr sehen aufgrund der Masse.“⁴⁰⁰

Die hohe Anzahl an talentierten Fußballspielern erfordert bereits im Kinder- und Jugendfußball für jeden Altersbereich eine klare Selektion der besten Talente über festgelegte Kriterien (vgl. Kapitel 4.3.1). Aufgrund zeitlicher und personeller Ressourcen ist es dabei selten möglich, ganzheitliche Ansätze bei der Beurteilung von jungen Spielern zu verfolgen, wie es in der Wissenschaft gefordert wird. Das Resultat ist eine Förderung, die womöglich in großen Ligen und Ländern aufgrund der Vielzahl an Talenten und hohen Drop-out-Raten (vgl. Kapitel 4.3.2) weniger effizient erfolgt als in kleinen Ligen mit einem verhältnismäßig kleinen Pool an Talenten.

Ein weiterer möglicher Vorteil, welcher mit der Größe des Landes verbunden ist, sind die **kurzen Wege**⁴⁰¹, über die jedem Talent eine qualitativ hochwertige Ausbildung in einem entsprechenden Club ermöglicht wird.⁴⁰²

„Das Land ist klein. Ein Talent in Deutschland muss sehr schnell 200km machen damit er einen guten Club findet. Bei uns er findet nur 20 oder 30km entfernt einen Club mit einer guten Verkehrsanbindung. Das heißt, der talentierte Junge ist sehr nahe.“⁴⁰³

Die kurzen Wege haben weiterhin den Nutzen, dass talentierte Kinder nicht zu früh aus ihrem sozialen Umfeld herausgenommen und entwurzelt werden,⁴⁰⁴ was gemäß einem Experten auch zu Nachteilen führen kann. So geht der Wettkampfcharakter unter den Jugendlichen et-

⁴⁰⁰ Interview mit G.C., 12.09.2016, Zeilen 234-238.

⁴⁰¹ Interview mit M.R., 01.12.2017, Zeilen 32-35; Interview mit P.B., 11.01.2019; Interview mit R.V., 14.12.2018.

⁴⁰² Interview mit E.G., 04.10.2016, Zeile 132;

⁴⁰³ Interview mit E.I., 26.01.2016, Zeile 13.

⁴⁰⁴ Interview mit E.I., 26.01.2016, Zeilen 152–154, Interview mit E.G., 04.10.2016, Zeilen 119–121

was verloren und das Durchsetzungsvermögen fehlt womöglich im späteren Verlauf der persönlichen Entwicklung, wenn ein Talent nicht dem täglichen Konkurrenzkampf ausgeliefert ist.⁴⁰⁵

9.2.2 Organisation

Mit der Größe des Landes hängt auch indirekt ein möglicher Erfolgsfaktor im Bereich der Ausbildung zusammen. Die Rahmenbedingungen der Schweiz und ein vom SFV entwickeltes Ausbildungssystem mit klaren Strukturen⁴⁰⁶ und regionalen Partnerschaften⁴⁰⁷ zwischen den Clubs ermöglichen eine **flächendeckende Talentidentifikation**, sodass kein Talent „verloren“ geht.⁴⁰⁸

„Wir verpassen mit diesem Netz in der Schweiz fast keine Talente.“⁴⁰⁹

Ein Experte veranschaulicht die Effizienz bei der flächendeckenden Talentidentifikation und gezielten Förderung über Partnerschaften wie folgt:

„Was die Schweiz auszeichnet ist das Bewusstsein wie man mit den Ressourcen umgeht. Das Zitronenprinzip. Die Schweiz nimmt eine Zitrone und presst sie aus bis zum letzten Tropfen. Das machen andere nicht. Die anderen haben das gar nicht nötig. Das beeindruckt mich.“⁴¹⁰

Um die Effizienz auch nach der Talentidentifikation möglichst hochzuhalten, setzt der SFV eine **Gruppe „Karriereplanung“** ein, um schlechte Karriere-Entscheidungen im Profibereich zu vermeiden.⁴¹¹ Dies erachtet der Verband insbesondere für die Schweiz als relevant, da die einzige Perspektive in der Ausbildung liegt und ein effizienter und zielgerichteter Einsatz aller personellen und finanziellen Ressourcen notwendig ist, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Dazu gehört auch das Vermeiden von Fehlentwicklungen und Drop-outs während der Ausbildung. In diesem Zusammenhang hat der Fussballverband auch die Carte-Blanche eingeführt, die es ermöglicht „Junioren des jüngeren Jahrganges (A – F), die in ihrer Entwicklung zurückgeblieben sind, (...) ein Jahr länger in der nächstunteren Kategorie (zu) spielen.“⁴¹²

⁴⁰⁵ Interview mit G.C., 12.09.2016, Zeilen 156–158

⁴⁰⁶ Interview mit P.D., 19.12.2019.

⁴⁰⁷ Vgl. Kapitel 3.2.3.4

⁴⁰⁸ Interview mit M.C., 08.12.2016, Zeilen 278–280

⁴⁰⁹ Interview mit E.G., 04.10.2016, Zeilen 163–164

⁴¹⁰ Interview mit G.C., 12.09.2016, Zeilen 231–234

⁴¹¹ „Dazu zählen Wechsel zu Clubs, bei denen die Spieler nur wenig Spielpraxis erhalten oder Wechsel zu anderen Nationalverbänden. Im ersten Fall verzögert sich die Entwicklung des Spielers erheblich, im zweiten Fall ist der Spieler sogar gänzlich verloren.“

⁴¹² Schweizerischer Fussballverband (2018).

Das bereits genannte Ausbildungssystem des SFV mit Partnerschaften zwischen den Clubs ermöglicht weiterhin einen stufenweisen altersgerechten Leistungsaufbau in derselben Organisation. Das Talent, welches in seinem Heimatclub mit der Ausbildung beginnt, wird über die **partnerschaftliche Zusammenarbeit** altersgerecht gefördert und von qualifiziertem Personal ausgebildet. Diese Vorgabe des SFV sichert die Förderung von talentierten Kindern in allen Regionen, ohne sie dabei zu früh aus dem sozialen Umfeld herauszureißen. Neben den genannten Partnerschaften arbeiten Fußballvereine gemäß einer Studie von Bürgi, Lamprecht, Gebert und Stamm (2018, S. 32) auch mit zahlreichen weiteren Sportvereinen oder Institutionen wie Schulen, kommerziellen Sportanbietern, Sport-, Jugend- und Gesundheitsämtern oder Wirtschaftsunternehmen zusammen.

Ein weiterer wesentlicher Faktor der partnerschaftlichen Zusammenarbeit ist ein enger Austausch und damit ein **know-how transfer** zwischen den Clubs, der das qualitative Niveau der Ausbildung stützt bzw. anhebt. Dabei ist der Spitzenclub für die Weitergabe des know-how an die kleineren Clubs und damit für die Basis-Ausbildung im Breitenfußball zuständig – also bezüglich der Kommunikation ein Top-Down und kein Bottom-Up-Prinzip.⁴¹³

Unter der Leitung der technischen Direktoren der Regionalverbände orientieren sich alle Clubs am selben Ausbildungssystem, das gemeinsam erarbeitet wurde.⁴¹⁴ Der Verband fasst dies mit folgenden Worten zusammen:

„Ein offener Dialog, SFV-intern und gegenüber den nationalen Partnern, insbesondere den Clubs, ist eine notwendige Voraussetzung, um das vorhandene Wissen und Können zu multiplizieren und Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen.“⁴¹⁵

Auch ein Experte sieht darin einen zentralen Erfolgsfaktor des Ausbildungssystems in der Schweiz:

„Das ist eben ein Erfolgsfaktor zur guten Ausbildung, dass die Vereine und der Verband die gleiche Sprache sprechen.“⁴¹⁶

⁴¹³ Interview mit M.B., 27.05.2016, Zeilen 34-36

⁴¹⁴ Interview mit M.B., 27.05.2016.

⁴¹⁵ Schweizerischer Fussballverband SFV (2014).

⁴¹⁶ Interview mit G.C., 12.09.2016, Zeilen 163-166.

9.2.3 Ausbildung

Mit einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit und dem stetigen Austausch steht auch eine **hohe Qualität der Ausbildung** in Verbindung, bei dem immer der individuelle Athlet im Vordergrund steht.⁴¹⁷ Diese erfordert eine gute Ausbildung der Trainer. Gemäß Experten ist diese im Vergleich mit anderen Ländern sehr hart und orientiert sich neben den sportlichen und trainingswissenschaftlichen Aspekten auch an der Vision und Idee, die der Verband mit seinem Konzept der NWA verfolgt.⁴¹⁸

*Es ist ein zentrales Ausbildungssystem von Instruktoren. Das sehe ich beispielsweise in diesen Ländern (Serbien etc.) weniger, weil ich auch schon für die FIFA unterwegs gewesen bin.*⁴¹⁹

Dies zeigt auch eine Aussage eines Experten, der die Qualität der Ausbildung trotz der unterschiedlichen Stärke in den Clubs in der Schweiz überall gleich hoch ansiedelt:

*Aber ich glaube nicht, dass es damit zu tun hat, dass andere Vereine schlechter arbeiten. Die Arbeit ist überall auf einem recht guten Niveau aufgrund der Vorgaben und Voraussetzungen, die sie haben.*⁴²⁰

Das Ausbildungslabel, das die Schweiz als Vorreiter bereits vor vielen Jahren eingeführt hat, sieht hingegen keiner der Experten mehr als entscheidenden Erfolgsfaktor. Auch andere Länder haben am Vorbild der Schweiz ähnliche Labels oder Systeme eingeführt. Dennoch stellt es auch keinen Nachteil für die Schweiz dar:

*„Alle haben in die Schweiz geschaut. Der Vorteil ist vielleicht nicht mehr so stark da, aber deswegen ist ja nichts schlecht geworden an dem was sie machen. Das heißt, sie werden weiter gut arbeiten. Da brauchst du ja den internationalen Vergleich nicht. Wenn du deine Qualität hältst, musst du nicht besser sein als die Franzosen. Aber du bleibst weiter auf deinem Kurs.“*⁴²¹

Während bzw. unmittelbar nach der Ausbildung ist die **Spielpraxis** gemäß Experten ein entscheidender Faktor, um den Sprung zum Profispieler zu schaffen. Die RSL sieht sich als Ausbildungsliga, in der junge Spieler Erfahrungen sammeln können. Stärkere Ligen wie die BIG5-Leagues oder auch Portugal und die Niederlande können diese Möglichkeit seltener wahrnehmen, da sie dem Leistungsdruck um den Auf- und Abstieg oder die Qualifikation für internationale Turniere ausgeliefert sind und ihre besten und erfahrensten Spieler einsetzen müssen,

⁴¹⁷ Interview mit L. P., 07.01.2019; Interview mit P.D., 19.12.2019, Zeile 166.; Interview mit L. P., 07.01.2019, Zeilen 11-12

⁴¹⁸ Interview mit G.C., 12.09.2016, Zeilen 224-227.

⁴¹⁹ Interview mit M.B., 27.05.2016, Zeilen 85-97.

⁴²⁰ Interview mit M.C., 08.12.2016, Zeilen 242-249.

⁴²¹ Interview mit M.R., 01.12.2017, Zeilen 117-122.

um die gewünschten Leistungen zu erbringen. Durch die Erfahrung, welche der Spieler in der Schweiz sammelt, ist in der Regel eine Leistungssteigerung zu erwarten, die es ermöglicht, dass Spieler für „viel Geld“ ins Ausland wechseln. Ein Experte fasst diesen Erfolgsfaktor wie folgt zusammen:

„Erstmal muss man ihn finden, entdecken, dann muss man ihn fördern, ausbilden und dann muss man ihn erstmal spielen lassen. Und dass ist das was die Schweiz stark macht.“⁴²²

9.2.4 Finanzierung

Trotz sehr unterschiedlicher Budgets für die NWA haben die Clubs der RSL die Gemeinsamkeit einer **sehr breit abgestützten Finanzierung**, wie z.B. folgendes Zitat zeigt:

„Auf der einen Seite der Bund, der Kanton und dann das Sponsoring. Mit Stiftungen, mit Privatsponsoren, mit namhaften Sponsoren MC Donalds und Avia. Die Migros, die die Innerschweiz unterstützt. Investoren die auch noch Geld reingeben. Das würden wir sonst nie aufrechterhalten können.“⁴²³

Dabei ist, bei dem von der Gesellschaft geprägten Sport, die NWA im Sponsoring oft das „Zugpferd“:

„Die Industrie die investieren heute gerne in die Jugend. Das sind Sponsoren, die sich natürlich gerne in diesem Segment sehen“⁴²⁴

Gleichzeitig hat man durch eine Vielzahl von Finanzierungsquellen **keine Abhängigkeit** von einzelnen Sponsoren⁴²⁵, die daher ebenfalls keinen Einfluss auf die Führung und Organisation des Clubs ausüben können.

„Wenn du wie Wolfsburg durch VW so gesteuert bist, hast du diese Firmenideologie, die sich auf den Club auswirkt. Du bist anders durch die Wirtschaft gesteuert aus gewinnbringenden Überlegungen. Die Schweiz gibt das gar nicht her, wir haben das gar nicht.“⁴²⁶

Auch wenn die Kosten für die Ausbildung eines Spielers nicht in Relation zu den Einnahmen durch die Entschädigungsleistungen des SFV und der FIFA stehen, stufen die Clubs in der

⁴²² Interview mit M.R., Zeilen 27-29

⁴²³ Interview mit G.C., 12.09.2016, Zeilen 121-129.

⁴²⁴ Interview mit E.G., 04.10.2016, Zeilen 60-62.

⁴²⁵ Interview mit M.B., 27.05.2016, Zeilen 236-238.

⁴²⁶ Interview mit M.B., 27.05.2016, Zeilen 267-271.

Schweiz mit Ausnahme des FC Basel⁴²⁷ die **Zahlungen, die sie über die Ausbildungsentschädigung** erhalten, als wichtig für die Finanzierung der NWA ein.

„[Einnahmen durch Ausbildungsentschädigung] deswegen es ist ein wichtiges Element, in der Schweiz wird es regelmäßig durch die Clubs benützt, (...) aber mit der Entwicklung der Betrag steht nicht mehr in Relation.“⁴²⁸

9.2.5 Gesellschaft

Zwar ist der Schweizer Profifußball eingeschränkt, was die finanziellen Mittel durch Einnahmen bei der Vermarktung betrifft⁴²⁹, allerdings profitieren sie im Bereich der NWA von der **gesellschaftlichen Verankerung des Sports** und der damit verbundenen Förderbereitschaft von Bund, Kanton, Sponsoren und auch dem sozialen Umfeld der Athleten. Dies ist nicht als selbstverständlich zu betrachten, ein gutes Beispiel dafür ist der Stadionbau in Zürich. Dieser ist bereits mehrmals aufgrund des fehlenden Zuspruchs seitens der Bevölkerung und der Politik gescheitert. Dies hängt gemäß Experten mit dem Image des Clubs zusammen, der es nicht schafft, über sein soziales Engagement und wirtschaftliches Handeln die Bevölkerung vom Nutzen des Stadions für die gesamte Bevölkerung zu überzeugen.⁴³⁰ Dies ...

... „aufgrund gewisser, wie du sagst Verantwortung, aber auch eine Erwartungshaltung, den Menschen was bieten zu können die schlussendlich auch unsere Wirtschaft und Gesellschaft verkörpern, braucht der Fußball oder der Verein diese Basis. Vereine, die das nicht respektieren und nicht erkennen haben allgemein Probleme die Leute dann ins Stadion zu bekommen egal was sie für ein Produkt anbieten.“⁴³¹

Ein gutes Beispiel für eine sehr starke Verankerung von Sport, Wirtschaft und (Fan)Kultur ist der FC Basel. Über ein starkes Netzwerk in den drei genannten Bereichen hat der Verein es geschafft, ein Image aufzubauen und über den Bau eines Campus langfristig die Finanzierung eines ganzheitlichen Ausbildungskonzepts sicherzustellen.

Der Verein hat es verstanden eine kluge Vision zu leben auch eine Mentalität auszustrahlen. Das ist keine Selbstverständlichkeit.⁴³²

⁴²⁷ Interview mit M.B., 27.05.2016; Interview mit M.C., 08.12.2016.

⁴²⁸ Interview mit E.I., 26.01.2016, Zeilen 171-173.

⁴²⁹ „In der Schweiz sind wir natürlich sehr eingeschränkt, das ist lächerlich. Wir bekommen 1 Million an TV-Geldern in England bekommt Manchester City 250 Mio.“ Interview mit M.C., 08.12.2016, Zeilen 215-217

⁴³⁰ Interview mit M.B., 27.05.2016; Thomas Zemp (2017).

⁴³¹ Interview mit M.C., 08.12.2016, Zeilen 116-121.

⁴³² Interview mit M.B., 27.05.2016, Zeilen 336-337.

Im Zusammenhang mit der Gesellschaft sehen alle Experten auch in der hohen Anzahl an **Spielern mit Migrationshintergrund** einen Erfolgsfaktor der Schweiz (vgl. Kapitel 3.2.1).

„Die Integration und die Verankerung dieser neuen Kulturen in unserer Gesellschaft die findet sehr positiv statt. Die Leute fühlen sich relativ schnell wertgeschätzt. Es kommt schnell in eine Zusammenarbeit und in ein gemeinsames Denken. (...) Der Schweizer ist ja so ein Kompromiss-Mensch. Das kommt aus der Zusammenstellung der Geschichte des Landes. Diese Kompromissbereitschaft die hilft den Migranten. Die Migranten sehen sofort auch eine Möglichkeit aufzusteigen und nutzen das auch.“⁴³³

9.2.6 Herausforderung

Neben den zentralen Erfolgsfaktoren sehen Experten den Sport allgemein und den Profifußball im Speziellen auch mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert.

Zum einen betonen die Experten häufig, dass die **Schweiz kein Land für Spitzensport** ist, sondern stets der gesellschaftliche Gedanke im Vordergrund steht, was wie oben beschrieben zwar ein Erfolgsfaktor sein kann, aber auch Herausforderungen mit sich bringt.⁴³⁴

„Also sie sind immer mit dem Breitensport konfrontiert. Das ist die Schweiz. Es gibt keine Sporthallen, die meisten sind Mehrzweckanlagen. Da muss noch Theater gespielt werden, da soll noch Landhockey und Handball gespielt werden. Das ist die Schweiz. So ein bisschen für alle etwas. Der Spitzensport hat für mich keine Lobby. Es gibt vielleicht Städte und Kommunen, die das unterstützen, aber hier in (...) ist das unmöglich.“⁴³⁵

Eine weitere Herausforderung sehen die Experten in den **unterschiedlichen Rahmenbedingungen** der verschiedenen Clubs. Exemplarisch kann man dazu die regionalen Voraussetzungen von zwei Clubs miteinander vergleichen. Auf der einen Seite steht der FC Basel, der bei der Rekrutierung von Talenten vom Drei-Länder-Eck (Deutschland, Frankreich, Schweiz) profitiert, auf ein starkes wirtschaftliches Umfeld und damit auf potenzielle Sponsoren zurückgreifen kann und mit keinen anderen Sportarten um Talente konkurriert.⁴³⁶ Auf der anderen Seite steht der FC Sion, der zwar seit Jahren auf einen Mäzen zurückgreifen kann, der viel in den Club investiert, jedoch keine kulturelle und gesellschaftliche Verankerung in der Region hat. Hinzu kommt eine bevölkerungsarme Region ohne Ballungsräume, die verkehrstechnisch durch die Alpen zum Teil schwieriger erreichbar ist und in der der Wintersport (Ski Alpin) einen

⁴³³ Interview mit M.B., 27.05.2016, Zeilen 211-223.

⁴³⁴ Interview mit E.G., 04.10.2016, Zeilen 71-73.

⁴³⁵ Interview mit E.G., 04.10.2016, Zeilen 75-82.

⁴³⁶ Interview mit M.B., 27.05.2016, Zeilen 343-363.

höheren Stellenwert genießt als der Fußball. Gleichzeitig hat die Schweiz ein Ausbildungslabel mit vielen Vorgaben. Die Clubs haben durch die unterschiedlichen Rahmenbedingungen allerdings nicht dieselben Möglichkeiten, diese Vorgaben umzusetzen⁴³⁷ oder setzen sie in unterschiedlichen Umfängen um. Durch Partnerschaften hat man versucht, diese Unterschiede auszugleichen.⁴³⁸ Man kann dennoch davon ausgehen, dass die Unterschiede zwischen den Clubs auch weiterhin bestehen bleiben und Ungleichheiten nicht auszuschließen sind. Gemäß einem Experten könnte der Verband darauf noch stärker Einfluss nehmen⁴³⁹, wenigstens sollte die Entwicklung weiterhin beobachtet werden, da das Ungleichgewicht im Wettbewerb sonst weiter steigen wird und die Attraktivität der Liga schmälern könnte.

Als dritte Herausforderung erwähnen die Experten in den Interviews die Migranten, welche als Erfolgsfaktor für die Schweiz gesehen werden, die in der Zukunft womöglich nicht mehr in derselben Anzahl und Motivation in der Schweiz zum Fußball finden. Spielern, die in der Schweiz geboren und aufgewachsen sind (auch die von Eltern mit Migrationshintergrund), bieten sich weitere **lukrative alternative Karrieremöglichkeiten**, die eine risikofreie Alternative zum Profisport darstellen. Dies belegt bereits heute folgende Tatsache:

„Unsere Jungen sind 17 Jahren so gut wie die anderen, weil überall gut gearbeitet wird. Und bei 19 Jahren sind wir nicht mehr konkurrenzfähig bei dem Nationalteam. Warum? weil die anderen mit 17 Jahren aufhören in der Schule und nur Fußball spielen. Bei uns viele machen noch eine Lehre oder eine Schule.“⁴⁴⁰

9.2.7 Beantwortung der Forschungsfrage 2a

Aus den Erkenntnissen zu den Erfolgsfaktoren in der NWA im Schweizer Profifußball lassen sich Antworten auf die zu Beginn gestellte Forschungsfrage 2a ableiten:

Welche Faktoren beeinflussen die Nachwuchsausbildung in der Schweiz auf der Makro-Ebene (Land / Liga)?

Auf Basis von Expertenwissen und dem aktuellen Stand der Forschung wurden vier Hypothesen aufgestellt, die im Folgenden geprüft und angenommen bzw. verworfen werden:

1. Das hohe Bruttoinlandsprodukt hat einen positiven Einfluss auf die Schweizer NWA
Das hohe BIP wurde von keinem der Experten als Einflussfaktor auf die NWA genannt, dennoch ist nicht auszuschließen, dass die Wirtschaftskraft eines Landes höhere Investitionen in

⁴³⁷ Interview mit M.C., 08.12.2016, Zeilen 30-32.

⁴³⁸ Interview mit E.I., 26.01.2016, Zeile 366

⁴³⁹ Interview mit M.C., 08.12.2016, Zeilen 242-244.

⁴⁴⁰ Interview mit E.I., 26.01.2016, Zeilen 232-235.

dessen NWA ermöglicht, als es in anderen Ländern der Fall ist. Aufgrund des fehlenden Vergleichs zu anderen Ländern ist es für die Experten schwierig, dazu gesicherte Angaben zu machen. Die Interviewten erwähnten jedoch sehr häufig die in der Schweiz sehr hohen Ausgaben für die Ausbildung sowie lukrative alternative Karrieremöglichkeiten für Spieler, was sich wiederum nachteilig auf die NWA auswirken kann. Die Hypothese kann nicht eindeutig belegt werden und wird daher verworfen. Viel wichtiger als das BIP scheint die Finanzkraft der Liga zu sein, die sich aus der Popularität der Sportart und der Bevölkerungszahl ableitet. Die Finanzkraft der Liga entscheidet maßgeblich über den sportlichen Erfolg eines Landes in der NWA (vgl. Kapitel 7.1).

2. Das nationale Ausbildungskonzept des SFV trägt zum Erfolg in der NWA bei.

Diese Hypothese wurde im Zusammenhang mit dem Ausbildungslabel aufgestellt, das gemäß Experten nicht mehr entscheidend zum Erfolg beiträgt. Mit dem Label verbunden ist ein Konzept, was über das Label hinausgeht und durch die Sicherstellung der folgenden Punkte zur Steigerung der Qualität und Effizienz in der NWA beiträgt:

- eine flächendeckende Talentidentifikation,
- die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Clubs,
- der Know-how Transfer,
- die hohe Qualität der Ausbildung von Trainern,
- die Unterstützung bei der Karriereplanung sowie
- die Möglichkeit für Spieler, Spielpraxis zu sammeln.

Auch wenn es sich in allen Punkten um Faktoren handelt, die dem nationalen Ausbildungskonzept des SFV zuzuschreiben sind, kann die Hypothese abschließend nicht bestätigt werden, da das Konzept lediglich Vorgaben aufstellt, bei denen nicht sichergestellt ist, ob diese auch wie gefordert umgesetzt werden.

3. Die Größe des Landes hat einen negativen Einfluss auf den Erfolg in der NWA.

Die Argumentation, dass die Größe des Landes der Schweiz zum Nachteil bei der Ausbildung von Spielern ist, wird häufig in den Medien, bei Experten und im Rahmen der geführten Interviews genannt. Mit der Größe des Landes, sind aber auch positive Wirkungen auf die NWA verbunden. Fast ausnahmslos erwähnten Experten in den Interviews die kurzen Wege und den überschaubaren Pool an Talenten als Rahmenbedingungen, die es der Schweiz möglich machen, Talente zu entdecken und effizient zu fördern. Demnach kann die Hypothese verworfen werden und der vermeintliche Nachteil der Schweiz führt durch ein an die Rahmenbedingungen ausgerichtetes System zu einem Vorteil in der Effizienz der Förderung.

4. Der Anteil an Spielern mit Migrationshintergrund hat einen positiven Einfluss auf den Erfolg in der NWA.

Die Datenerhebung in Kapitel 7.2 hat gezeigt, dass erfolgreiche Clubs tendenziell mehr Spieler mit Migrationshintergrund haben als weniger erfolgreiche (vgl. Abbildung 30). Auch die Experten sehen Spieler mit Migrationshintergrund als positiven Einflussfaktor im Schweizer Profifußball und verweisen auf die Statistiken, welche die hohe Anzahl Spieler mit Migrationshintergrund in der Nationalmannschaft aufzeigen (vgl. Abbildung 1). Die Frage, mit der man sich dennoch auseinandersetzen muss, ist, ob man langfristig mit diesem „Vorteil“ rechnen kann oder ob durch politische Entwicklungen und die zunehmende Globalisierung der Erfolgsfaktor „Migration“ in den kommenden Jahren nur noch eine untergeordnete Rolle spielt. Die Hypothese kann unter Berücksichtigung dieses Aspekts aber bestätigt werden.

Unter den Bereichen „Gesellschaft“ und „Finanzierung“ brachte die Untersuchung zwei weitere Einflussfaktoren hervor, die in den Hypothesen nicht berücksichtigt wurden. Die gesellschaftliche Verankerung des Sports und die damit verbundenen Investitionen in die NWA aus der Wirtschaft, vom Bund, den Kantonen aber auch der Bevölkerung selbst führt zu einer breit abgestützten Finanzierung und geringen Abhängigkeiten von einzelnen Sponsoren oder Investoren. Tabelle 16 zeigt alle Einflussfaktoren auf die NWA auf Landesebene.

Tabelle 16: Einflussfaktoren in der NWA auf Ebene des Landes (eigene Darstellung)

Bereich	Einflussfaktor
Größe des Landes	<ul style="list-style-type: none"> - Überblick über den vorhandenen Talentpool - kurze Wege
Ausbildungskonzept	<ul style="list-style-type: none"> - flächendeckende Talentidentifikation - Gruppe „Karriereplanung“ - partnerschaftliche Zusammenarbeit - know-how transfer - hohe Qualität der Ausbildung
Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Gesellschaftliche Verankerung des Sports - Spieler mit Migrationshintergrund
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> - Eine gemeinsame Finanzierung, welche sehr breit abgestützt ist - keine Abhängigkeiten

9.3 Prüfung der Validität der Resultate

Zur Prüfung, inwiefern die im Rahmen der Interviews erhobenen Einflussfaktoren zum Erfolg der Schweiz bzw. einzelner Clubs beitragen, muss geprüft werden, inwiefern sie möglichst eindeutig als Erfolgsfaktor identifiziert werden können. Dazu werden die Erkenntnisse in den theoretischen Kontext eingeordnet. In Kapitel 5 wurden vier Theorien vorgestellt, von denen zwei relevant sind, um die aktuelle Situation im Profifußball aufzuzeigen, sowie zwei weitere, die für die Prüfung der in Kapitel 2.2 aufgeführten Hypothesen von Bedeutung sind. Letztere

waren die Ressourcen-Abhängigkeitstheorie sowie die Produktions- und Kostentheorie. In den beiden folgenden Kapiteln erfolgt zur Überprüfung der Validität der Resultate eine Einordnung der Untersuchungsergebnisse in die beiden Theorien.

9.3.1 Ressourcen-Abhängigkeitstheorie

Organisationsinterne Ressourcen können zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil führen, insbesondere dann, wenn diese wertvoll, knapp, nicht imitierbar oder substituierbar sind.

Der Forschungsüberblick belegte anhand von Studien, dass organisationsinterne Ressourcen, wie z.B. der vorhandene Talentpool und das BIP, entsprechend der Ressourcen-Abhängigkeitstheorie einen entscheidenden Einfluss auf den sportlichen Erfolg eines Landes haben (vgl. Kapitel 4.2). Ferner zeigten die Erkenntnisse aus den Interviews die Relevanz weiterer tangibler (z.B. Infrastruktur), intangibler (z.B. Image) und humaner Ressourcen (z.B. Erfahrung). Nun stellt sich die Frage, ob die Abhängigkeit von den genannten Ressourcen und Rahmenbedingungen für die Schweiz ein positiver oder negativer Einflussfaktor auf den Erfolg ist. Um diese Frage zu beantworten, werden die in der NWA benötigten Ressourcen in Tabelle 17 aufgeführt, eine Einschätzung über die Stärke der Abhängigkeit (hoch, mittel, gering) gegeben sowie eine qualitative Bewertung für die Schweiz auf Basis der Erkenntnisse aus der vorliegenden Untersuchung vorgenommen.

Die Abhängigkeit in der NWA vom vorhandenen Talentpool und den Trainer- und Managementkompetenzen (Personal) wird als hoch eingestuft. Sie bilden die zentralen Input-Faktoren für die Produktion von Nachwuchsspielern und für die Produktion des sportlichen Wettbewerbs im Profifußball (vgl. Abbildung 17). Weiterhin zentral für die Ausbildung von Nachwuchsspielern ist die benötigte Infrastruktur, jedoch ist diese verhältnismäßig einfach zu beschaffen, wenn gewisse Abstriche bezüglich der Qualität gemacht werden. Aus diesem Grund wird die Abhängigkeit nur mit „mittel“ beurteilt. Die Abhängigkeit von finanziellen Ressourcen scheint ebenfalls hoch zu sein, da sie für die Sicherstellung der Input-Faktoren „Personal“, „Infrastruktur“ und „Spieler“ sorgt. Einzelne Interviewpartner betonten auch das Image als relevanten Faktor bei der Wahl des Ausbildungsclubs von Nachwuchsspielern. Weiterhin scheint die Schweiz sich international als Ausbildungsliga einen guten Ruf verschafft zu haben. Aus diesen beiden Gründen wird die Abhängigkeit vom Image mit „mittel“ eingestuft.

Tabelle 17: Relevanz und Bewertung vorhandener Ressourcen (eigene Darstellung)

Ressource	Stärke der Abhängigkeit	Bewertung
Talentpool	hoch	Mit 8 Mio. Einwohnern ist der vorhandene Talentpool relativ klein, woraus ein Nachteil für die Schweiz in der NWA entsteht.
Finanzielle Ressourcen (Finanzkraft der Liga, BIP)	hoch	Die Schweiz hat aufgrund der Finanzkraft der Liga und das hohe BIP pro Kopf gute finanzielle Rahmenbedingungen im Bereich der Finanzierung, gleichzeitig jedoch auch höhere Kosten bei der Ausbildung von Spielern sowie aufgrund der kleinen Bevölkerungszahl geringere Einnahme bei der Vermarktung von TV-Rechten. Daher bieten die finanziellen Ressourcen weder einen Vor- noch Nachteil.
Infrastruktur / Material	mittel	In der Schweiz steht für die Ausbildung von Spielern ausreichend Infrastruktur zur Verfügung. Jedoch steht diese Infrastruktur häufig im Besitz der öffentlichen Hand, weshalb die Nutzung eingeschränkt sein kann. Finanzielle Ressourcen würden der Schweiz bei einem Ausbau der Infrastruktur, z.B. zu einem Nachwuchscampus, zu einem Vorteil verhelfen, der aber zurzeit noch nicht vorliegt.
Image / Marke / Reputation	mittel	Das Image der Schweiz als Ausbildungsliga hat international laut den Experten einen sehr guten Ruf. Weiterhin ist auch das Image einzelner Clubs sehr gut, weshalb dieser Faktor als Vorteil in Bezug auf die Ressourcen des Landes gesehen wird.
Trainier-/ Managementkompetenzen	hoch	Sowohl von Experten im Ausland als auch interne Verantwortliche der Clubs im Bereich der NWA betonen die Vorreiterstellung der Schweiz im Zusammenhang mit dem Ausbildungskonzept und die hohe Qualität bei der Ausbildung von Trainern. Daher ist dieser Faktor eine Ressource, die dem Land im Vergleich zu anderen einen Vorteil verschafft und gleichzeitig auch positive Auswirkungen auf die intangible Ressource „Image“ hat.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Schweiz im Bereich der Ressourcen zwar über einen Nachteil aufgrund des kleinen vorhandenen Talentpools verfügt, diesen jedoch über eine sichergestellte Finanzierung, eine hohe Qualität und ein gutes Image wieder ausgleicht. Weiterhin führen die kurzen Wege und die flächendeckende Talentidentifikation dazu, dass das vorhandene Potenzial an Spielern optimal ausgeschöpft wird.

9.3.2 Produktions- und Kostentheorie

Neben der Abhängigkeit von Ressourcen zeigt die Produktions- und Kostentheorie die Möglichkeit für Sportorganisationen auf, durch einen effizienten Einsatz der Ressourcen Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Die theoretischen Grundlagen dazu wurden in Kapitel 5.4 aufgeführt und werden im Folgenden anhand der Erkenntnisse der Untersuchung überprüft.

Effizient sind Unternehmen dann, wenn sie ein Ziel mit minimalem Einsatz von Mitteln erreichen, das maximale Ziel mit den gegebenen Mitteln erreichen oder das Erreichen bestimmter Ziele in einem ausgewogenen Verhältnis zu den eingesetzten Mitteln steht (vgl. Kapitel 5.4.3). Gemäß der Hypothese, dass Organisationsstrukturen, die eine effiziente NWA ermöglichen, zum Erfolg in der Schweizer NWA beitragen, scheint die Effizienz sich darin auszudrücken, dass die Schweiz auf Basis des vorhandenen Talentpools die maximale Anzahl erfolgreicher Spieler „produziert“. Diese These soll nun genauer anhand der von Thom & Wenger (2010) abgeleiteten Effizienzkriterien von Sportorganisationen (vgl. Tabelle 10) überprüft werden.

1. Zielorientierung der Organisation

Der Zielbezug wird sowohl in den Dokumenten des Verbandes als auch der Liga deutlich. Möglichst viele der Spieler, die in der Schweiz ausgebildet werden, sollen über eine qualitativ hochstehende Ausbildung in einer der BIG5-Leagues spielen. Durch die Abwanderung der Spieler schwächt man damit keineswegs die eigene Liga, im Gegenteil, die Liga wird für junge Spieler attraktiv, da sie als Sprungbrett in die großen Ligen gilt. Weiterhin wird die Stärke der Nationalmannschaft über die Fähigkeiten der Spieler im Ausland gestärkt.

Die notwendigen Ressourcen werden seitens der Liga den Clubs zur Verfügung gestellt. Auch der Verband trägt zur Sicherstellung der personellen (Trainerausbildung) und finanziellen Ressourcen bei. Dennoch fehlen vielen Clubs Ressourcen aus der Wirtschaft, wie z.B. Beiträge durch Sponsoring oder Einnahmen aus der Vermarktung der TV-Rechte. Da die Ressourcen größtenteils durch die Rahmenbedingungen des Landes vorgegeben sind, kann dies jedoch schwer beeinflusst werden. Das heißt, dass alle notwendigen Ressourcen in maximal möglichem Umfang den Clubs zur Verfügung stehen, dennoch besteht hinsichtlich der Ausschöpfung von Ressourcen aus der Wirtschaft ein Optimierungspotenzial.

2. Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes

Aufgrund der Größe des Landes konnte der SFV ein System schaffen, dass eine optimierte Anzahl, Art und Ebene von Schnittstellen mit Kooperationsnotwendigkeit gewährleistet. Zwischen den einzelnen Clubs und dem Verband sorgt eine einzige Schnittstelle in Form der Regionalverbände für eine einfache und direkte Kommunikation über Anliegen, Probleme und Herausforderungen der Clubs. Weiterhin ist die Kommunikation und Koordination zwischen

dem SFV und der RSL über einen engen Austausch und eine Vielzahl von Schnittstellen in gemeinsamen Projekten sichergestellt.

3. *Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse*

Aufgrund der kurzen Kommunikationswege, die auch von den Experten in den Interviews mehrfach hervorgehoben wurden, kann man davon ausgehen, dass Informationen schnell verarbeitet werden. Die Qualität wird beispielsweise über Vorgaben und Prioritätensetzung im Zusammenhang mit Entscheidungen sichergestellt, wie z.B. bei der Einführung der Effizienzkriterien der SL im Bereich der NWA.⁴⁴¹ Die Entscheidungsprozesse sind jedoch teilweise an die Vorgaben internationaler Verbände und historisch gewachsene Strukturen im Vereinssport gebunden, weshalb Entscheidungsprozesse nicht immer in der gewünschten Schnelligkeit ausgeführt werden können.

4. *Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation*

Die Schweiz hatte eine Art Vorreiterstellung, was das nationale Ausbildungskonzept bzw. das Ausbildungslabel betrifft. Dies spricht für die Handlungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation. Auch die aktuellen Resultate bei der Betrachtung des Erfolgs der in der Schweiz ausgebildeten Spieler, sprechen für eine erfolgreiche Anpassungsfähigkeit der Organisation. Die aktuellen Geschehnisse in Bezug auf die Migrationsdebatte (siehe Kapitel 3.2.1) zeigen aber auch, dass in Zukunft weitere Herausforderungen auf den Verband zukommen. Es liegen zurzeit keine Informationen vor, inwieweit sich Personen oder ein Gremium der Organisation mit den sich ändernden Rahmenbedingungen auseinandersetzt.

5. *Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit*

Dieses Kriterium hängt ebenso wie die Kriterien zur „Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes“ und „Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse“ eng mit der Größe des Landes und der damit einhergehenden Organisationsstruktur zusammen. Über ein einheitliches Ausbildungssystem, dessen Ausbilder auf einen bestimmten Personenkreis begrenzt sind, lassen sich Kompetenzen und Erfahrungen bündeln und durch die Durchlässigkeit der Strukturen und einfachen Kommunikationswege an alle in der Organisation beteiligten Bereiche weitergeben. Die Gefahr der Bündelung von Ressourcen auf einen kleinen Personenkreis besteht darin, dass ein Teil der aufgebauten Kompetenzen und Erfahrungen wegfallen, wenn eine der Personen die Organisation verlässt. Dennoch stellt das Bündeln von Kompetenzen einen zentralen Erfolgsfaktor der Schweizer NWA dar.

⁴⁴¹ Swiss Football League (2016).

6. Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit

Mit dem aktuellen Ausbildungssystem stellt der SFV sicher, dass jeder Spieler innerhalb eines Verbunds von Clubs seiner Leistungsentwicklung entsprechend gefördert wird und dafür nicht frühzeitig seinen Heimatclub verlassen muss. Dazu wird jedem Club der Schweiz innerhalb dieser Subsysteme eine Aufgabe zugeschrieben, die auf den Kompetenzen der jeweiligen Clubs beruht. Dieses System zeigt eine weitere Innovation des Ausbildungskonzepts der Schweiz (siehe Kriterium 4) und kann als ein zusätzlicher zentraler Erfolgsfaktor der Schweizer NWA betrachtet werden.

Tabelle 18: Beurteilung der Effizienz der NWA in Schweizer Profifußball (eigene Darstellung)

	Nr.	Effizienzkriterien	Unterkriterien	Bewertung
Ökonomisch- technisch	1	Zielorientierung der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Eindeutiger Zielbezug aller Stellenaufgaben - Zur Verfügung stellen der notwendigen Ressourcen zum Erreichen der Ziele 	
	2	Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes	<ul style="list-style-type: none"> - Optimierte Anzahl, Art und Ebene von Schnittstellen mit Kooperationsnotwendigkeit, angepasste horizontale Koordinationseinrichtungen 	
	3	Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> - Eindeutige Regeln zur Prioritätensetzung 	
Flexibilitäts- orientiert	4	Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Über Personal- und Organisationsentwicklung Innovationsfähigkeit erhöhen 	
	5	Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz)	<ul style="list-style-type: none"> - einfache ebenen-, bereichs- und funktionsübergreifende Informations-, Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten zum Austausch und zur Diffusion von Wissen - die Durchlässigkeit der Strukturen zur Gewährleistung ausreichender Durchmischung und Mobilität von Individuen und Gruppen in der Organisation - Fähigkeit zur Bündelung spezifischer Wissenspotenziale zur Ermöglichung ihrer Nutzung. 	
Intern anspruchs- gruppenori- entiert	6	Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Abschließende, ganzheitliche integrierte Bearbeitung einer Aufgabe innerhalb eines Subsystems - Ausreichende Kompetenz- und Verantwortungsspielräume (Autonomie) mit angemessener Fehlertoleranz 	

10 Ergebnisse: Einflussfaktoren auf die NWA (Meso-Ebene)

„Zusammenkommen ist ein Beginn,
Zusammenbleiben ein Fortschritt, Zu-
sammenarbeiten ein Erfolg.“

Henry Ford

Aufbauend auf den Erkenntnissen zu den zentralen Bestandteilen der NWA im Profifußball sowie den Einflussfaktoren in der NWA auf Ebene des Landes wurden die Faktoren ermittelt, die bei den in Kapitel 7.2 ausgewählten Clubs in der Schweiz zum Erfolg in der NWA führen. Das genaue Vorgehen sowie die Resultate und Überprüfung der Validität der Resultate anhand eines Vergleichs von Kontrastgruppen wird im folgenden Kapitel dargestellt.

10.1 Vorgehen

Für die Identifikation von Erfolgsfaktoren wird die Analyse von Kontrastgruppen (vgl. Kapitel 6.2.2) herangezogen. Dabei werden erfolgreiche und nicht erfolgreiche Fallgruppen im Vergleich miteinander untersucht, um Unterschiede in den Merkmalsausprägungen zu ermitteln, die zum Erfolg oder Misserfolg führen.⁴⁴² Voraussetzung dafür ist, dass die Fälle eine gewisse Homogenität vorweisen. Auf diese und weitere Voraussetzungen sowie die Auswahl der Fälle wird nachfolgend genauer eingegangen.

Die Resultate der Analyse in Kapitel 7.2 zeigen auf, welche Clubs in der Schweiz im Zeitraum zwischen 2000 und 2016 erfolgreich Profispieler ausgebildet haben. Um die Erfolgsfaktoren eindeutig zu identifizieren, ist es wichtig, dass die Clubs vergleichbare Rahmenbedingungen (z.B. Ligazugehörigkeit, Finanzkraft des Clubs, Urbanisierungsgrad) vorweisen. Aus diesem Grund erfolgte eine Zuteilung der Clubs in zwei Untersuchungsgruppen. Jede Untersuchungsgruppe umfasste drei bis vier Clubs, die im Ranking zum Erfolg in der NWA positiv abgeschnitten haben, sowie zwei Clubs, die im Vergleich dazu verhältnismäßig schlecht abgeschnitten haben. Eine dritte Untersuchungsgruppe mit Clubs aus der französisch- und italienisch sprechenden Schweiz konnte aufgrund mangelnder Bereitschaft der verantwortlichen Personen nicht vollständig durchgeführt werden. Die geführten Interviews dieser Untersuchungsgruppe wurden daher aus der Analyse ausgeschlossen.

⁴⁴² Schmalen et al. (2006, S. 4).

Tabelle 19: Untersuchungsgruppen und Fallbeispiele

Untersuchungsgruppe 1		Untersuchungsgruppe 2	
pos.	neg.	pos.	neg.
FC Zürich	FC Luzern	FC Aarau	FC Wil
GC Zürich	St. Gallen	FC Winterthur	FC Solothurn
FC Basel		FC Thun	
YB Bern			

Um die Objektivität der Untersuchung zu gewährleisten, wurden zusätzlich sechs Interviews mit Experten aus dem In- und Ausland geführt (z.B. Nachwuchsverantwortliche ausländischer Clubs, Vertreter UEFA etc.). Die Interviews mit den «neutralen» Experten dienten weiterhin dazu, kausale Zusammenhänge über das Abschneiden der Clubs zu identifizieren und begründen. Eine weitere Validierung der Ergebnisse erfolgte im Rahmen von drei Fokusgruppen mit ausgewählten Clubs, an denen die jeweiligen Verantwortlichen der Clubs teilnahmen. Diese fanden im Nachgang an das Interview statt.

10.2 Ergebnisse

Die Ergebnisse werden zunächst, allgemein für alle Clubs strukturiert, anhand der Bestandteile der NWA zusammengefasst, anschließend werden die erfolgreichen und weniger erfolgreichen Clubs verglichen und analysiert.

10.2.1 Vision

Die Vision sollte auf vorhandene Ressourcen und Rahmenbedingungen ausgerichtet sein,⁴⁴³ dies bestätigten auch die Interviews mit mehreren Experten und die Prüfung der Strategie-Dokumente erfolgreicher Clubs in der NWA, in denen die Vision ein zentraler Bestandteil ist. Dabei sollten auch die gesellschaftliche Verankerung und Traditionen berücksichtigt werden, damit sich auch die Fangemeinde anhand dieser regionalen Faktoren identifizieren kann:

„Verein, der sehr behutsam umgeht mit seiner Fangemeinde, die sehr groß ist. Ein Verein, der auch weiß, woher er kommt. Das ist denke ich ein ganz großer Erfolgsfaktor.“⁴⁴⁴

Doch damit allein werden gemäß den Experten noch keine Erfolge erzielt. Denn eine **Vision muss von dem Personal gelebt werden**, indem sie die Mitarbeiter dazu anregt, auf die

⁴⁴³ Sonntag, 2011

⁴⁴⁴ Interview mit M.C., 08.12.2016, Zeilen 257-258.

Erreichung des Zukunftsbilds hinzuwirken. Dies gelingt insbesondere dann gut, wenn das Personal oder zumindest ein Teil von ihnen in den Strategieprozess einbezogen wird.⁴⁴⁵

„Diese Zusammenarbeit muss aber nicht nur auf Papier stehen, sondern man muss es auch leben und vorleben.“⁴⁴⁶

Weiterhin sollte eine Vision langfristig ausgerichtet und damit nachhaltig sein⁴⁴⁷. Dies erfordert **Geduld**,⁴⁴⁸ **Selbstvertrauen**,⁴⁴⁹ **Konstanz** und eine gewisse **Sicherheit bezüglich der Finanzierung** bei der Umsetzung der Vision. Des Öfteren bemängeln Experten in diesen Clubs, dass die genannten Punkte bei weniger erfolgreichen Clubs nicht konsequent umgesetzt werden:

„Sie (Anmerkung: Nachwuchsverantwortliche von Clubs) holen die Vision in der Nachwuchsstrategie und versuchen das so umzusetzen. Machen aber dann aus wirtschaftlichen Überlegungen wieder eine Kehrtwendung und sind nicht konstant in der Ausrichtung der Vision oder der Strategie.“⁴⁵⁰

10.2.2 Ziele

Im Fokus der Ziele eines Clubs bei der NWA steht immer die **ganzheitliche Ausbildung von Talenten**⁴⁵¹, die den Sprung zu einem Profispieler im Fußball schaffen, unabhängig davon ob sie anschließend im 1. Team des Clubs eingesetzt werden, zum positiven Image und der Identifikation der Fans mit dem Club beitragen oder an andere Clubs verkauft werden, um wirtschaftliche Erfolge zu erzielen.

„Bei uns ist es klar, die Ziele, die wir verfolgen. Wir möchten Spieler ausbilden, wir möchten ihnen gewisse Werte mit auf den Weg geben und dann schauen wir, dass wir pro Saison 1-2 Spieler oben in der ersten Mannschaft platzieren können.“⁴⁵²

Wie die Vision sollten auch die Ziele **realistisch und budgetkonform**, aber dennoch **ambitioniert** sein und einen **langfristigen Charakter** aufweisen.⁴⁵³

⁴⁴⁵ Interview mit E.G., 04.10.2016; Sontag, 2011

⁴⁴⁶ Interview mit G.C., 12.09.2016, Zeilen 99-100.

⁴⁴⁷ European Club Association (2012)

⁴⁴⁸ Interview mit G.C., 12.09.2016.

⁴⁴⁹ Interview mit M.B., 27.05.2016.

⁴⁵⁰ Interview mit M.B., 27.05.2016, Zeilen 74-77.

⁴⁵¹ Interview mit G.C., 12.09.2016.

⁴⁵² Interview mit P.D., 19.12.2019, Zeilen 35-37.

⁴⁵³ Interview mit M.B., 27.05.2016; Interview mit M.C., 08.12.2016.

„Natürlich denke ich strategisch immer eine sehr überlegte Zielsetzung, die ambitioniert ist aber im Wissen, dass man es fast immer erreichen kann.“⁴⁵⁴

Dabei können Zwischenziele helfen, langfristige Ziele zu erreichen und die Motivation aufrecht zu erhalten. In der Schweiz liegt der Fokus ganz klar auf den sportlichen Zielen, das heißt auf der Ausbildung der Spieler für die eigene Mannschaft.⁴⁵⁵ Finanziell haben Clubs nur punktuell die Möglichkeit, Spieler auf dem internationalen Markt zu kaufen.

Es scheint in der Schweiz von besonderer Relevanz zu sein, auch die **gesellschaftlichen Ziele** und die Verankerung von Tradition, Geschichte und Kultur in der NWA zu berücksichtigen⁴⁵⁶, dies erwähnen die befragten Experten mehrmals. Beabsichtigtes Ziel ist es, mit der Ausbildung von Spielern Werte zu schaffen⁴⁵⁷ und dem Spieler neben der sportlichen Ausbildung auch zu einer Persönlichkeit formen, mit der sich der Club, aber auch die Fans und Sponsoren identifizieren können.

„Also, wir legen auch großen Wert auf das Verhalten, auch auf die Charakterbildung. (...). Das heißt, unser Ziel ist es, dass dann die zweit-/drittbesten dann vielleicht dank unserer Ausbildung eben auch Persönlichkeitsausbildung eine gewisse Wirkung wieder haben in der Region. Weil viele von denen gehen dann zurück in die regionalen Vereine, werden vielleicht auch Spielertrainer oder übernehmen eine Funktion. Das ist eigentlich auch das Ziel, dass sie etwas zurück bringen in die Region.“⁴⁵⁸

Selbst wenn Spieler in eine ausländische Liga wechseln, fühlen sich Fans häufig noch immer mit diesem Spieler und dem Ausbildungsclub verbunden, was sich positiv auf deren Image auswirkt. Wirtschaftliche Ziele verfolgen Clubs in der Schweiz hauptsächlich indirekt über die sportlichen und gesellschaftlichen Ziele. Einnahmen aus der Ausbildungsentschädigung oder Transfererlöse stehen zwar nicht in Relation zu den Kosten einer Ausbildung, werden von Clubs dennoch gerne angenommen.⁴⁵⁹

⁴⁵⁴ Interview mit M.C., 08.12.2016, Zeilen 255-257.

⁴⁵⁵ Interview mit E.G., 04.10.2016; Interview mit G.C., 12.09.2016; Interview mit M.C., 08.12.2016.; Interview mit E.I., 26.01.2016

⁴⁵⁶ Interview mit M.B., 27.05.2016; Interview mit M.C., 08.12.2016; Interview mit E.G., 04.10.2016.

⁴⁵⁷ Interview mit M.C., 08.12.2016.

⁴⁵⁸ Interview mit R.V., 14.12.2018, Zeilen 107–114

⁴⁵⁹ Interview mit E.I., 26.01.2016. Ausnahme bildet hier der FC Basel, der von anderen Clubs keine Ausbildungsentschädigung verlangt, da andere Clubs häufig nicht in der Lage sind, diese Kosten zu zahlen und sie den Spielern nicht den Weg „verbauen“ einheitlicher Zitationsstil möchten (Interview mit M.C., 08.12.2016).

10.2.3 Strategie

Die Strategie stellt sicher, dass die gesteckten Ziele sowie die angestrebte Vision erreicht werden können.⁴⁶⁰ Insbesondere bei professionellen Sportorganisationen scheint es erfolgsversprechend, wenn die Strategie von einem „**polyvalenten Vorstand**“ erarbeitet wird und auf die Rahmenbedingungenabgestimmt ist.⁴⁶¹

„Dann natürlich einen Vorstand, einen Verwaltungsrat haben, der auch aus verschiedenen Gremien besetzt ist. Es braucht Leute, welche die sportliche Ausrichtung beurteilen können, die Finanz- und Wirtschaftssituation, Leute aus dem sozialen und Nachhaltigkeitsbereich. Also je polyvalenter ein Vorstand besetzt ist, desto ausgewogener denk ich wird die Strategie und Vision.“⁴⁶²

Aus der Gesamtstrategie des Clubs muss die Strategie für die Ausbildung und Förderung des Nachwuchses abgeleitet sein:

„Die Nachwuchsausbildung muss in einer Gesamtstrategie vom ganzen Club integriert sein.“⁴⁶³

Im Zusammenhang mit der Strategie steht auch die zentrale Frage „make or buy“? Wie viel investiert der Club in die eigene Ausbildung und wie viel finanzielle Mittel stehen für den Kauf von Spielern zu Verfügung?

Natürlich gibt es in der Profimannschaft Schlüsselpositionen, die wir nicht mit eigenen Nachwuchsspielern besetzen können in der Regel. Dann gibt es auch eine gute Mischung, die man finden muss und dann kauft man Spieler, die eine tragende Figur sind, die anderen Positionen sind in der Regel offen, da müssen wir eigene Spieler bringen.“⁴⁶⁴

In der Schweiz sind, wie bereits erwähnt, zu wenig finanzielle Ressourcen vorhanden, um auf dem internationalen Markt Spieler einzukaufen, weshalb der Fokus klar auf der Ausbildung eigener Talente liegt (make) sowie auf dem Kauf von Spielern, die in anderen Schweizer Clubs ausgebildet wurden. Die erfolgreichen Clubs in der Schweiz erwähnten in den Interviews, **Schlüsselpositionen mit eingekauften Spielern** zu besetzen und die übrigen aus dem eigenen Nachwuchs zu besetzen.⁴⁶⁵

⁴⁶⁰ Gemäß Wicker und Breuer (2013) sind Clubs mit einem strategischen Konzept erfolgreicher als Clubs ohne.

⁴⁶¹ Empfehlenswert könnte es in diesem Zusammenhang sein, eine Potenzialanalyse für die Evaluation der Rahmenbedingungen durchzuführen (Sontag, 2011).

⁴⁶² Interview mit M.B., 27.05.2016, Zeilen 104-108.

⁴⁶³ Interview mit L. P., 07.01.2019, Zeilen 112-113.

⁴⁶⁴ Interview mit M.B., 27.05.2016, Zeile 15-19.

⁴⁶⁵ Die Experten gaben an, dass in der Schweiz ähnliche Strategien verfolgt werden und diese sich kaum voneinander unterscheiden.

Um bereits im Kinder- und Jugendalter die besten Talente für die Clubs zu begeistern, ist gemäß den Experten ein attraktives Gesamtangebot entscheidend.

*Was uns speziell auszeichnet ist der Talentmanager mit (...), der die Durchlässigkeit in die erste Mannschaft gewährleistet. Ganz wichtig. Das ist ein Plus auch gegen außen. Gute Konditionstrainer, Mentalcoach oder auch Nike oder Jako ist ein Unterschied. Die Administration, schulische Ausbildung. Wir haben ein gutes System. Wir haben Gastfamilie und sind dabei eine Academy aufzubauen mit einem Haus und dann die Karriereplanung. Das Gesamtangebot, was bietet ein Club einem Spieler ist natürlich reizvoll und wichtig.*⁴⁶⁶

Die größte Herausforderung, mit denen sich Clubs konfrontiert sehen, besteht darin, die Durchlässigkeit in die erste Mannschaft zu gewährleisten. Dazu braucht es zum einen eine gemeinsame Vorstellung und **enge Zusammenarbeit** der verantwortlichen Trainer sowie Mut⁴⁶⁷, die Spieler auch in der 1. Mannschaft einzusetzen. Ein Club löst diese Herausforderung über den Einsatz eines „**Talentmanagers**“⁴⁶⁸, der die Durchlässigkeit in die 1. Mannschaft gewährleisten soll.

*„Dann kommt der Effekt dazu, dass wir eine gute Durchlässigkeit haben in die Profimannschaft. Die jungen Spieler sehen, bei (...) ist die Chance relativ groß gegenüber anderen Clubs, dass ich in den Profikader reinkomme. Das ist natürlich für Spieler und die Berater (...) eine gute Adresse.“*⁴⁶⁹

Auf die vier wichtigsten Bestandteile der NWA im Bereich der Strategie wird im Folgenden nochmals konkreter eingegangen:

Rekrutierung

Bei der Rekrutierung muss festgelegt werden, wo und in welchem Alter die Talente rekrutiert werden. Die Frage, wo ein Club seine Talente im Alter zwischen 15 und 21 rekrutiert, hängt eng mit den Rahmenbedingungen zusammen. So kommt es z.B. darauf an, ob ein Club in einer eher ländlichen oder urbanen Region angesiedelt ist. Weiterhin spielt es eine Rolle, wie hoch die Konkurrenzdicke weiterer Ausbildungsclubs ist.⁴⁷⁰ Eine Analyse der European Club Association (2012) hat ergeben, dass im Nachwuchsbereich 75% der Spieler aus der Region stammen. Eine Möglichkeit, flächendeckend und systematisch Talente

⁴⁶⁶ Interview mit E.G., 04.10.2016, S. 215–220.

⁴⁶⁷ Interview mit A.S., 25.02.2016.

⁴⁶⁸ Die Bezeichnung und genaue Verankerung dieser Aufgabe unterscheiden sich leicht zwischen den Clubs. Ein Club bezeichnet diese Stelle beispielsweise auch als «Sportkoordinator» Interview mit J.F., 08.01.2019, Zeilen 16-19.

⁴⁶⁹ Interview mit E.G., 04.10.2016, Zeile 28-31.

⁴⁷⁰ Hier spielt nicht nur der Fußball eine Rolle. Konkurrenten um hoffnungsvolle Talente können auch Clubs anderer (Team-)Sportarten wie bspw. Eishockey sein.

in einer Region zu identifizieren, zu rekrutieren und zu fördern, ermöglichen **Kooperationen** mit anderen Clubs, Schulen⁴⁷¹ oder ähnlichen Institutionen.

„Ich habe da Kontakt mit den Schulen und Kontakt mit den Lehrbetrieben, mit dem regionalen Fussballverband und wir haben letzten Sonntag ein Meeting gehabt mit den Vereinen in der Region.“⁴⁷²

Diese bieten insbesondere in ländlichen Gebieten eine Anlaufstelle für Kinder und Jugendliche⁴⁷³ und sind daher ein entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Rekrutierung. Laut den Experten ist der Erfolg einer Kooperation von der **grundsätzlichen Bereitschaft und der Haltung der verantwortlichen Personen** gegenüber dem jeweils anderen Club abhängig.

„So unterschiedlich. Dann gibt es Vertreter, die sind zurückhaltend und dann gibt es welche die sind begeistert, wenn sie mit uns zusammenarbeiten.“⁴⁷⁴

Die Vorzüge, die sich aus einer Kooperation ergeben, sind keineswegs nur einseitig. Neben der Bündelung von finanziellen und personellen Ressourcen wird auch Know-how weitergegeben und der Athlet wird entsprechend seines Alters und Entwicklungsstands gefördert.

„Die Partnerschaft mit Basel, habe ich gesagt, hat große Vorteile, dass wir natürlich profitieren vom Know-how von Inputs von den Besten (...)“⁴⁷⁵

Clubs, die erfolgreiche Kooperationen pflegen, locken damit auch junge Talente an, da sie die Vorteile in der Ausbildung für sich erkennen. In welchem Alter die Talente optimaler Weise in einen höherklassigen Club wechseln, lässt sich laut der befragten Experten schwer festlegen. Dazu spielen neben der Qualität der Ausbildung auch die Distanzen zu Trainings-, Schul- und Wohnorten eine wichtige Rolle (vgl. Kapitel 4.3).

Personal

Wie bereits in Kapitel 4.3 erläutert, ist das Personal ein entscheidender Faktor für den Erfolg in der NWA. Dies bestätigen auch die Experten in den Interviews. Für den Einsatz von professionellem Personal braucht es vor allem eine ausreichende Finanzierung, da der Personalaufwand den höchsten Kostenfaktor in der Ausbildung aufweist.⁴⁷⁶ Neben einer **guten Ausbildung der Trainer und der Bereitschaft zur Kooperation** (vgl. Rekrutierung) ist

⁴⁷¹ Die Kooperationsformen von Schule und Sport haben sich international bei den meisten erfolgreichen Sportnationen durchgesetzt (Mansi, 2003). Gemäß der European Club Association (2012) haben 75% der erfolgreichsten Akademien eine Kooperation mit Schulen sowie 50% eine Kooperation mit Unis.

⁴⁷² Interview mit P.D., 19.12.2019, Zeilen 14-16.

⁴⁷³ Interview mit M.C., 08.12.2016.

⁴⁷⁴ Interview mit E.G., 04.10.2016, Zeilen 91-92.

⁴⁷⁵ Interview mit R.V., 14.12.2018, Zeilen 69-72.

⁴⁷⁶ Interview mit G.C., 12.09.2016.

insbesondere bei Trainern die **Erfahrung**⁴⁷⁷ entscheidend. Nebst den Voraussetzungen, die das Personal für die jeweilige Aufgabe qualifizieren, braucht es eine **menschliche Komponente**, die darüber entscheidet, ob der- oder diejenige zum Club passt, an die Vision glaubt und gemeinsam im Team die angestrebten Ziele verfolgt.⁴⁷⁸

*„Am Schluss auch die Qualität der Leute. Das Potenzial was die Leute mitbringen. Du kannst ja gut ausbilden. Es gibt ja viele gut ausgebildete Leute. Ich bekomme täglich Bewerbungen von Hochschulabsolventen, die zu uns kommen wollen. Aber am Schluss kommt es darauf an, hast du die Mischung. Findest du den Typ, der in das System reinpasst.“*⁴⁷⁹

Über eine enge Zusammenarbeit im Team ist es weiterhin möglich, die **Kommunikation** zwischen den verantwortlichen Trainern sicherzustellen und somit die Durchlässigkeit in die 1. Mannschaft zu gewährleisten (vgl. Strategie). Dabei ist es unumgänglich, dass man auch mal „streitet“, dadurch Konflikte aus dem Weg räumt und so einen gemeinsamen Weg bestreitet.⁴⁸⁰ In der Schweiz sehen die Experten die Qualität der Arbeit in allen Clubs auf einem gleichwertigen Niveau.⁴⁸¹ Das Verfolgen einer gemeinsamen Vision, die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb des Clubs sowie die Durchlässigkeit in die 1. Mannschaft unterscheiden sich zwischen den Clubs.

Infrastruktur

Die Infrastruktur stellt, wie auch das Personal, einen großen Kostenfaktor bei der NWA dar und ist ebenso bedeutend bei der Wahl des Ausbildungsorts junger Talente. Im Vergleich zur Rekrutierung und dem Personal lässt sich die Infrastruktur aus eigener Kraft (vgl. Finanzierung) nur selten vom Club beeinflussen. In der Schweiz ist ein Großteil der Infrastruktur daher auch im Eigentum der öffentlichen Hand⁴⁸² oder wird gleichzeitig von mehreren Vereinen in der Region genutzt, was die eigene Nutzung wiederum einschränkt.

*„Wir haben zwar Plätze gleich neben dem Stadion, doch die können wir zum Teil nicht nutzen, weil da alle anderen Vereine drauf trainieren.“*⁴⁸³

Trotz dieser Einschränkung bezeichnen die Experten erfolgreicher Clubs die Infrastruktur im Vergleich zum Ausland als auch im Vergleich zu anderen Clubs als Vorteil und als „jammern auf hohem Niveau“.⁴⁸⁴

⁴⁷⁷ European Club Association, 2012

⁴⁷⁸ Interview mit M.C., 08.12.2016; Interview mit P.D., 19.12.2019.

⁴⁷⁹ Interview mit M.C., 08.12.2016, Zeilen 265-271.

⁴⁸⁰ Interview mit M.B., 27.05.2016.

⁴⁸¹ Interview mit M.C., 08.12.2016.

⁴⁸² Interview mit R.V., 14.12.2018, Zeilen 170

⁴⁸³ Interview mit J.F., 08.01.2019, Zeilen 234-236.

⁴⁸⁴ Interview mit J.F., 08.01.2019; Interview mit P.B., 11.01.2019.

Bei erfolgreichen europäischen Clubs wird ein Großteil der **Infrastruktur gleichzeitig vom Nachwuchs wie auch der 1. Mannschaft genutzt**, was die Kommunikation und die Zusammenarbeit fördern und zur Motivation der Nachwuchsspieler beiträgt. Einer der befragten Clubs betont, dass ein Campus für die Nachwuchsarbeit hilfreich wäre, zurzeit haben nur zwei Clubs in der Schweiz einen eigenen Campus haben.

„So wie ich es sehe, sind es zwei Clubs die einen eigenen Campus haben. Das ist Grasshoppers und Basel, die anderen haben alle öffentlichen Areale. (...) Es wäre schön wir hätten einen Campus. Das ist das einzige was uns fehlt. Wir haben sonst alles.“⁴⁸⁵

Finanzierung

Die Finanzierung hängt eng mit der Infrastruktur und dem Personal zusammen. Sie bildet die Grundlage zur Sicherstellung einer möglichst hohen Qualität in der Ausbildung durch die Einstellung von gut ausgebildetem Personal. Weiterhin sind finanzielle Mittel entscheidend, um die Infrastruktur zu finanzieren.

10.2.4 Beantwortung der Forschungsfrage 2b

Die Erkenntnisse liefern vorläufige Antworten auf die zu Beginn gestellte Forschungsfrage 2b. Diese müssen jedoch noch hinsichtlich der Validität und einen Vergleich zwischen den Kontrastgruppen überprüft werden.

Welche Faktoren beeinflussen den Erfolg der Nachwuchsausbildung in der Schweiz auf der Meso-Ebene (Club)?

Auf Basis von Expertenwissen und dem aktuellen Stand der Forschung wurden vier Hypothesen aufgestellt, die im Folgenden geprüft und angenommen bzw. verworfen werden:

1. Der Urbanisierungsgrad der Region hat einen positiven Einfluss auf den Erfolg.

Diese These leitete sich aus einem möglichen Zusammenhang zwischen dem Urbanisierungsgrad und der Größe des Talentpools ab. Die Datenerhebung lieferte aufgrund der fehlenden Vergleichbarkeit der Regionen keine Erkenntnisse zu dieser Hypothese. Auch die qualitativen Interviews lieferten nur mögliche Hinweise auf einen Zusammenhang. So ist beispielsweise der Migrationsanteil in Städten größer und auch die Talente müssen in diesen Regionen kürzere Wege zurücklegen. Doch auch städtische Gebiete haben mit Herausforderungen, wie z.B. der Konkurrenz durch andere Sportarten und die öffentliche Nutzung von Sportanlagen, zu kämpfen. Die These kann im Rahmen dieser Untersuchung nicht eindeutig belegt werden und wird daher verworfen.

⁴⁸⁵ Interview mit E.G., 04.10.2016, Zeilen 249-250.

2. Eine langfristige und auf die Rahmenbedingungen abgestimmte Vision und Strategie mit konkreten Zielen und den dafür notwendigen finanziellen Ressourcen.

Die Hypothese zur Vision, Strategie und den Zielen in der NWA wurde aus dem Literaturüberblick (vgl. Kapitel 4) hergeleitet und kann anhand der Daten aus den qualitativen Interviews belegt werden. Darüber hinaus konnten im Rahmen der Untersuchung die Erkenntnisse zu den drei Bestandteilen der NWA vertieft und konkretisiert werden.

3. Eine Organisation mit Strukturen, die eine flächendeckende Talentidentifikation und –Förderung ermöglichen (z.B. über Kooperationen), sich auf verschiedene Finanzierungsquellen stützen und von qualifiziertem Personal (durch)geführt werden.

Auch diese Hypothese kann anhand der Erkenntnisse aus den Interviews bestätigt werden. Alle untersuchten Clubs sind professionell organisiert, kooperieren mit Clubs und Schulen und sind in ihrer Finanzierung breit abgestützt. Bei der Qualifikation des Personals verweisen die Interviewten immer wieder auf das Ausbildungskonzept des SFV sowie die qualitativ hochwertige Arbeit in allen Clubs der Schweiz. Daher ist dieser Erfolgsfaktor eher auf der Makro-Ebene und weniger auf der Ebene des Clubs einzuordnen. Zusätzlich erwähnen die Experten im Zusammenhang mit der Rekrutierung noch die menschliche Komponente bei der Auswahl des Personals und die Haltung der Person z.B. gegenüber Kooperationspartnern.

Tabelle 20 zeigt in einer Übersicht die Faktoren auf, die gemäß den Experten einen Einfluss auf den Erfolg in der NWA auf Ebene des Clubs haben (Meso-Ebene).

Tabelle 20: Einflussfaktoren auf die NWA auf Ebene des Clubs (eigene Darstellung)

Bereich	Einflussfaktor
Vision	<ul style="list-style-type: none"> - Vision, die vom Personal gelebt wird - Geduld, Selbstvertrauen, Konstanz und eine gewisse Sicherheit bezüglich der Finanzierung
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - Ganzheitliche Ausbildung von Talenten - Ziele realistisch und budgetkonform, aber dennoch ambitioniert - Langfristige Ziele - Berücksichtigung gesellschaftlicher Aspekte
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> - Langfristig ausgerichtete Strategie - Polyvalenter Vorstand - Schlüsselpositionen mit eingekauften Spielern besetzen - Enge Zusammenarbeit der verantwortlichen Trainer - Einsatz eines „Talentmanager“
Rekrutierung	<ul style="list-style-type: none"> - Kooperation mit anderen Clubs, Schulen etc. - Grundsätzliche Bereitschaft und Einstellung der verantwortlichen Personen

Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Bereitschaft zur Kooperation - Erfahrung - Menschliche Komponente
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> - Campus mit Infrastruktur für eine umfassende sportliche und schulische Ausbildung - Nutzung der Infrastruktur durch den Nachwuchs und die 1. Mannschaft
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> - Entscheidend für die Finanzierung der Infrastruktur und des Personals

10.3 Prüfung der Validität der Resultate

Um die Faktoren in Tabelle 18 als eindeutige Einflussfaktoren auf den Erfolg zu identifizieren, muss ein Vergleich zwischen den Kontrastfällen der beiden Untersuchungsgruppen erfolgen. Der Vergleich zeigt, dass aus der Vielzahl von Einflussfaktoren nur drei als potenzielle Erfolgsfaktoren eingestuft werden können.

Infrastruktur – Nachwuchscampus

Den drei erfolgreichsten Clubs stand während der für die Untersuchung relevanten Ausbildungsperiode im Vergleich zu allen anderen Clubs bereits ein Nachwuchscampus resp. eine Infrastruktur für die ganzheitliche Ausbildung von Nachwuchstalenten zur Verfügung. Dies zeigt nicht nur die Bedeutung der Infrastruktur, sondern betont auch die Bedeutung der finanziellen Mittel, um Investitionen und den Betrieb von Infrastruktur zu ermöglichen. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen aus bestehenden Studien (vgl. Kapitel 4.3.4.5). Gemäß der Typologie von Erfolgsfaktoren kann ein Nachwuchscampus als positiver Einflussfaktor eingestuft werden, der zwar grundsätzlich von Clubs beeinflusst werden kann, jedoch aufgrund finanzieller Einschränkungen nur selten aus eigener Kraft umgesetzt wird.

Konstanz in der Personalführung / Strategie

Bei der Untersuchungsgruppe 1 war weiterhin auffällig, dass die Clubs im hinteren Feld des Rankings auffallend viele Personalwechsel in der Führungsebene sowie im Trainerteam hatten. So hatte beispielsweise einer der beiden Clubs seit 2013 fünf Wechsel im Amt des Sportchefs sowie weitere fünf im Amt des Trainers. Andere Clubs hatten im Vergleich maximal zwei Wechsel im selben Zeitraum vorzuweisen. Diesen Faktor kann man jedoch nicht isoliert betrachten, da es zahlreiche Wechselwirkungen gibt. In der Regel ändert sich mit einem Personalwechsel in der Führung auch die Strategie eines Clubs, weshalb nicht der

Personalwechsel an sich zu einem Misserfolg in der NWA führen kann, sondern die Auswirkungen, die damit einhergehen, und womöglich den Erfolg in der NWA positiv oder negativ beeinflussen.

Schnittstelle zwischen der 1. Mannschaft und dem Nachwuchs

Die Schnittstelle zwischen der 1. Mannschaft und dem Nachwuchs hängt eng mit dem Personalwechsel zusammen. Beim Vergleich der Kontrastgruppen und der Aussagen der Experten, die keinem Club angehörten, gab es Hinweise, dass dies den erfolgreichen Clubs der 1. Untersuchungsgruppe gut gelingt. Dies lässt sich anhand der Aussagen nicht abschliessend nachweisen. Betrachtet man jedoch die Ziele und Wirkungen, die von ihnen ausgehen, zeigt sich ein kausaler Zusammenhang zwischen den sportlichen und wirtschaftlichen Zielen eines Clubs. Gelingt es einem Club, einen Spieler aus dem eigenen Nachwuchs in der 1. Mannschaft einzusetzen, steigt sein Marktwert und die Möglichkeit, den Spieler gewinnbringend zu verkaufen oder weiter in der eigenen Mannschaft einzusetzen. Besteht eine Schnittstelle zwischen dem Nachwuchs und der 1. Mannschaft, steigt die Chance, Spieler in der 1. Mannschaft einzusetzen und gewinnbringend zu verkaufen.

11 Diskussion und Ausblick

Das Ende eines Werkes soll immer an den Anfang erinnern.

Joseph Joubert

Die vorliegende Arbeit liefert einen umfassenden Einblick in die Thematik der NWA im Profifußball, diskutiert verschiedene Ansätze zur Beurteilung des Erfolgs, wendet diese an und ermittelt schlussendlich anhand von qualitativen Interviews Einflussfaktoren auf die NWA sowie potenzielle Erfolgsfaktoren der NWA in der Schweiz. Zur Prüfung der Validität der Resultate ordnet die Arbeit die Ergebnisse in einen theoretischen Kontext ein und prüft kausale Zusammenhänge durch den Vergleich von Kontrastgruppen auf Ebene der Clubs.

Im internationalen Profifußball beobachtet man seit der Aufhebung der Ausländerbeschränkung im Jahr 1995, eine steigende Mobilität der Spieler. Die geänderten gesetzlichen Rahmenbedingungen haben zur Folge, dass sich die besten Spieler in den finanzstärksten Clubs konzentrieren. Kleine Ligen stehen durch diese Entwicklung vor der Herausforderung, ihre eingeschränkten finanziellen Mittel möglichst effizient in der NWA einzusetzen, um langfristig sowohl sportlich als auch finanziell erfolgreich zu sein. Wird die Ausbildung in kleinen Ligen vernachlässigt, steigt die Gefahr, sich durch Überinvestitionen beim Kauf von Spielern zu verschulden. Mit der Nachwuchsausbildung in kleinen Ligen hat die Arbeit ein Thema aufgegriffen, was nicht nur als relevant für die Praxis erscheint, sondern auch aus einer ökonomischen Perspektive Fragen über die Effizienz der eingesetzten Mittel in der NWA hervorruft.

Eine länderübergreifende Studie zur Untersuchung der NWA im europäischen Fußball, war aus zeitlichen und finanziellen Gründen im Rahmen der vorliegenden Dissertation nicht möglich. Eine tiefgründige Analyse eines einzelnen Landes hat sich weiterhin aufgrund der Komplexität des Themas und dem explorativen Charakter der Untersuchung angeboten. Repräsentativ für kleine Ligen und relevant aufgrund des augenscheinlichen Erfolgs in der NWA, erschien die Schweiz (vgl. Kapitel 2). Der Schweizer Profifußball konnte jedoch nicht isoliert betrachtet werden. Die Komplexität des Themas forderte eine tiefergehende Auseinandersetzung mit den erklärungsrelevanten nationalen sowie internationalen Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren auf die NWA (vgl. Kapitel 3).

Um den Erfolg der Schweiz in der NWA zu überprüfen, setzt sich die Arbeit zunächst mit der Frage nach der **Beurteilung des Erfolgs** auseinander. Die Resultate zeigen, dass sich auf Ebene eines Landes bereits bestehende Indikatoren eignen, um den Erfolg in der NWA zu beurteilen (FIFA-Weltrangliste, Anzahl an BIG5). Auf Ebene der Clubs (Meso-Ebene) zeigten sich unter anderem aufgrund unterschiedlicher Ausbildungsorte der Spieler,

Schwierigkeiten bei der Beurteilung des Erfolgs. Die im Rahmen der Untersuchung entwickelte Methode kann zwar wie auch andere Indikatoren, keine detailgetreue Beurteilung der Qualität in der NWA wiedergeben, jedoch war es über die Analyse möglich, erfolgreiche von weniger erfolgreichen Clubs zu unterscheiden.

Der **qualitative Forschungsstrang** der Untersuchung half dabei, die Einflussfaktoren und komplexen Zusammenhänge der NWA am Beispiel der Schweiz besser zu verstehen. Anhand einer Literaturrecherche, Experten-Interviews sowie einer Dokumentenanalyse konnten die unterschiedlichen Bestandteile der NWA identifiziert, visualisiert und in einen Gesamtzusammenhang eingeordnet werden. Die Resultate der Untersuchung zu den möglichen Einfluss- und Erfolgsfaktoren in der NWA bestätigen Erkenntnisse aus anderen Forschungsarbeiten, unterscheiden sich aber im Hinblick auf den Detailierungsgrad und die theoretische Verankerung.

Die **Verknüpfung der Resultate mit der Theorie** zeigen, dass der vermeintliche Nachteil eines kleinen Talentpools, auch einen positiven Einfluss auf die NWA haben kann. Ebenfalls einen Einfluss auf die NWA haben Ressourcen wie die Finanzkraft der Liga, die vorhandene Infrastruktur, das Image sowie Kompetenzen im Bereich Management und Strategie. Die Anwendung der Produktions- und Kostentheorie zeigte sich als geeignet, um den Prozess der NWA aus einer ökonomischen Perspektive zu betrachten. Über Kriterien war es möglich die Effizienz der NWA zu beurteilen. Dabei handelt es sich in einem gewissen Grad um eine subjektiv geprägte Einschätzung durch die Experten und Autorin. Aus diesem Grund müssten die Kriterien wie auch die ermittelten Einflussfaktoren auf die NWA in einem wissenschaftlichen Diskurs weiter vertieft werden.

Neben den identifizierten Einflussfaktoren auf die NWA, die in gewisser Form eine Allgemeingültigkeit besitzen, weist die **Schweiz Besonderheiten** auf, die im Rahmen der Arbeit identifiziert werden konnten. Im Vergleich zu anderen Ländern ist der Sport in der Schweiz gesellschaftlich sehr stark verankert. Es geht den Clubs nicht nur darum, einen erfolgreichen Sportler zu produzieren, sie betonen, dass sich das Vermitteln von persönlichen Eigenschaften und Werten, für den Club und die Gesellschaft auszahlt, selbst wenn ein Spieler den Club frühzeitig verlässt. Dies ist sicherlich eine Besonderheit, die insbesondere in der Schweiz durch die starke Verankerung des Sports in der Gesellschaft eine Rolle spielt und die NWA womöglich auch erfolgreich macht. Ein zweiter zentraler Aspekt und möglicher Erfolgsfaktor der Schweizer Clubs liegt in der Größe des Landes und dem engmaschigen Ausbildungsnetz, dass durch Kooperationen und einen engen Austausch zwischen den Clubs geprägt wird und durch Rahmenbedingungen wie z.B. kurze Wege und ein gutes ÖV-Netz eine flächendeckende und systematische Talentidentifikation und –Förderung ermög-

licht. Die Informationen aus bestehenden Studien, der Dokumentenanalyse sowie Aussagen von Experten aus dem In- und Ausland zeigen kausale Zusammenhänge auf, welche diese Theorie unterstützen.

Die drei potenziellen **Erfolgsfaktoren auf Ebene der Clubs** (Infrastruktur, Konstanz und Schnittstelle zur 1. Mannschaft) können von Nutzen sein, um eine erfolgreiche NWA zu betreiben. Die Erkenntnisse sind aber nur bedingt auf andere Länder übertragbar. Dafür müsste ein umfassender Vergleich der Rahmenbedingungen und Strukturen anderer Länder durchgeführt werden.

Zusammenfassend zeigt die Analyse Hinweise darauf auf, dass die Schweiz es durch das Nutzen von Synergien zwischen der Ausbildung im Sport und dem Vermitteln von gesellschaftlichen Werten sowie durch ein kooperatives Netzwerk mit gut ausgebildetem Personal schafft, die zur Verfügung stehenden Ressourcen möglichst effizient einzusetzen. Immaterielle Werte, eine konsequente Ausrichtung und Positionierung als Ausbildungsliga, qualitativ hochstehende Arbeit sowie eine an die Rahmenbedingungen ausgerichtete Organisationsstruktur sind Faktoren, die gemäß Experten die NWA in ihrer Gesamtheit betrachtet als ökonomisch relevanten Geschäftsbereich in der Schweiz etablieren. Unter Berücksichtigung methodischer Schwachstellen ist es möglich weitere Untersuchung auf Basis der erhobenen Erkenntnisse aufzubauen, um die Ergebnisse weiter zu vertiefen, worauf in den folgenden beiden Kapiteln eingegangen wird.

11.1 Einschränkungen

Die vorliegende Untersuchung weist aufgrund der zur Verfügung stehenden Daten einige methodische Schwachstellen sowie Einschränkungen auf. Die Kritik an zahlreichen Studien der Erfolgsfaktorenforschung hat gezeigt, dass es nicht möglich ist, eindeutige Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Dennoch können bei komplexen Untersuchungsgegenständen Einflussfaktoren bzw. potenzielle Erfolgsfaktoren über kausale Zusammenhänge aufgedeckt und analysiert werden. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurde dieser Herausforderung entgegengetreten, indem sowohl auf unterschiedlichen Ebenen als auch in unterschiedlichen Phasen des Projekts mehrere Methoden kombiniert wurden. Aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen auf den verschiedenen Ebenen der Nachwuchsausbildung (vgl. Kapitel 2) war ein Vergleich zwischen verschiedenen Ländern nicht möglich. Somit gibt es neben den für die Schweiz gültigen Einflussfaktoren in anderen Ländern womöglich weitere Faktoren, die einen Einfluss auf den Erfolg haben. Auch die Resultate auf Ebene der Clubs sind trotz eines Vergleichs von Kontrastgruppen mit Einschränkungen verbunden. Eine Prüfung der Anforderungen an die Erfolgsfaktorenforschung gibt Hinweise auf die Gültigkeit der in der Untersuchung getroffenen Aussagen (vgl. Kapitel 11.1.3). Im

Folgendes wird noch einmal konkret auf einzelne Einschränkungen der Untersuchung eingegangen.

11.1.1 Beurteilung des Erfolgs in der NWA

Die Anzahl an BIG5-Spielern wurde als Indikator für die Beurteilung des Erfolgs der Schweiz im Vergleich mit anderen Ländern herangezogen. Dies wurde auf Basis der Herkunft der Spieler beurteilt, dabei ist jedoch nicht auszuschließen, dass ein Spieler zwar aus einem Land stammt, aber dort nicht ausgebildet wurde. Um dies auszuschließen, müssten die Spieler einzeln überprüft werden. Weiterhin könnte man bei der Anzahl der BIG5-Spieler ebenfalls berücksichtigen, in welchem Club sie spielen und wie häufig sie zum Einsatz kommen, um detailliertere Aussagen über die Stärke der Spieler zu treffen. Um Aussagen über die Qualität zu einem bestimmten Ausbildungszeitraum zu treffen, müssten die Daten über mehrere Jahre hinweg erfasst werden.

Auf Clubebene wurde der Marktwert für jeden Spieler als Messgröße für die Ausbildungsqualität und Spielstärke des Spielers herangezogen. Neben den bereits erwähnten Einflussgrößen auf den Marktwert, entsteht bei der Betrachtung der Daten ein time-lag Problem aufgrund der verzögerten Entwicklung der Marktwerte von Spielern, die noch am Beginn ihrer Karriere stehen. Um diese Problematik einzugrenzen, sollten die Spielerdaten rückwirkend für mindestens weitere 5 Jahre erhoben werden oder ein Teil der Spieler unter einer definierten Altersgrenze sollte von der Analyse ausgeschlossen werden.

11.1.2 Bestandteile der NWA in Schweizer Profifußballclubs

Die Bestandteile der NWA wurden anhand der bestehenden Literatur, der zur Verfügung gestellten Dokumente der Clubs sowie dem Interviewmaterial erarbeitet. Auch wenn man davon ausgehen kann, dass die Bestandteile der NWA im internationalen Vergleich Allgemeingültigkeit besitzen, müsste dies zunächst auf Basis eines Vergleichs mit anderen Nationen geprüft werden.

11.1.3 Überprüfung der Anforderungen an die Erfolgsfaktorenforschung

Zunächst wird nochmals konkret auf die Anforderungen eingegangen, die an die Erfolgsfaktorenforschung gestellt werden. Anschließend erfolgt eine Beurteilung zu den Einschränkungen auf der Landes- und Clubebene. Die sportökonomische Forschung, aktuelle Entwicklung im Profifußball sowie die Sportlandschaft in der Schweiz stellen die **externen Bedingungen des Handelns** dar und beeinflussen auch die **Ziele und Handlungsstrategien** der einzelnen Akteure in der Schweizer NWA. Aus diesem Grund wurden die Rahmenbe-

dingungen bereits zu Beginn der Untersuchung umfassend analysiert und mögliche Zusammenhänge und Hypothesen daraus abgeleitet. Eine möglichst präzise Beschreibung erhöht die Genauigkeit der Analyse und es ist klar erkennbar, unter welchen Bedingungen die Aussagen wissenschaftlich korrekt und relevant für die Praxis sind.⁴⁸⁶ Um mögliche Kausalstrukturen und damit auch Erfolgsfaktoren in der Schweizer NWA aufzudecken, wurden **verschiedene Perspektiven** bei der Untersuchung berücksichtigt. Neben den technischen Leitern und Präsidenten der Clubs wurden Experten aus dem In- und Ausland **unabhängig voneinander** zur Thematik interviewt. Bei den Erfolgsfaktoren wurden sowohl **quantitative Kennzahlen** (z.B. BIP, Bevölkerungszahl) als auch **qualitative Faktoren** berücksichtigt (z.B. Ausbildungskonzept). Eine wiederholte Prüfung sowie der Ausschluss von Zufallsfehlern konnte im Rahmen der Untersuchung nicht sichergestellt werden und weist eine methodische Schwachstelle auf, die im Rahmen nachfolgender Untersuchungen berücksichtigt werden sollte.

11.1.4 Einflussfaktoren auf die NWA (Makro-Ebene)

Bei den Einflussfaktoren auf die NWA in der Schweiz handelt es sich im Vergleich zu den Bestandteilen um Erkenntnisse, die sich speziell auf den Schweizer Profifußball konzentrieren. Um auch hier zu prüfen, inwieweit sich einzelne Faktoren auf die NWA in anderen Ländern wie beispielsweise Österreich, Serbien oder die Niederlande übertragen lassen, ist eine tiefergehende Analyse der Rahmenbedingungen und ein Vergleich der Schweiz mit diesen Ländern notwendig.

11.1.5 Einflussfaktoren auf die NWA (Meso-Ebene)

Auf Clubebene führten die Interviews zum gewünschten Resultat, drei potenzielle Erfolgsfaktoren auf Clubebene zu eruieren. Bei der Betrachtung des Erfolgs und der Durchführung der Interviews besteht jedoch ein time-lag Problem, da anhand der Daten nicht genau definiert werden kann, wer zum Zeitpunkt der Befragung am erfolgreichsten in der NWA tätig war. Dazu müsste die Untersuchung zu verschiedenen Zeitpunkten nochmals wiederholt und die Entwicklungen und Veränderungen stetig dokumentiert werden.

Die Fokus-Gruppen konnten die Erkenntnisse nur vereinzelt weiter vertiefen. Eine Überlegung wäre, auf Basis der evaluierten Erfolgsfaktoren eine quantitative Befragung aller Clubs durchzuführen.

⁴⁸⁶ Röderstein (2009, S. 39)

11.2 An den Beitrag anknüpfende Forschung

Die Erkenntnisse aus dem vorliegenden Dissertationsprojekt bilden eine Grundlage für tiefergehende Analysen über die Bestandteile der NWA, die Beurteilung des Erfolgs sowie die Erfolgsfaktoren auf Ebene des Landes sowie auf Ebene der einzelnen Clubs

An diese Arbeit anknüpfende Forschung sollte sich auf Ebene der Schweiz noch intensiver mit den Strukturen zwischen den Clubs sowie dem Verband und der Liga beschäftigen. Die Struktur wurde von den Experten häufig als gut funktionierendes System bezeichnet, was durch die Untersuchung aber nicht eindeutig als Erfolgsfaktor identifiziert werden kann.

Im internationalen Vergleich wäre es interessant, die von den Experten häufig erwähnte hohe Qualität der Ausbildung in der gesamten Schweiz noch näher zu betrachten und das Ausbildungssystem mit anderen Ländern zu vergleichen, um auch dort die zentralen Erfolgsfaktoren zu spezifizieren. Durch eine Analyse anderer Länder könnten auch weitere Erfolgsfaktoren im Vergleich tiefer ergründet werden.

Eidesstattliche Versicherung

hiermit erkläre ich, dass ich die beigelegte Dissertation selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel genutzt habe. Alle wörtlich oder inhaltlich übernommenen Stellen habe ich als solche gekennzeichnet.

Darüber hinaus erkläre ich, dass ich über Dritte weder unmittelbar noch mittelbar geldwerte Leistungen für Arbeiten erhalten haben, die im Zusammenhang mit dem Inhalt der vorgelegten Dissertation stehen. Bei der Auswahl und Auswertung des Materials haben mich keine Personen unterstützt. Die Prüfung und Korrektur der Rechtschreibung und Grammatik erfolgte entgeltlich über eine dritte Person. Die Hilfe eines Promotionsberaters wurde nicht in Anspruch genommen.

Ich versichere außerdem, dass ich die beigelegte Dissertation nur in diesem und keinem anderen Promotionsverfahren eingereicht habe und, dass diesem Promotionsverfahren keine endgültig gescheiterten Promotionsverfahren vorausgegangen sind.



Luzern / Jena, 27.02.2019

Literaturverzeichnis

- Abbott, A. & Collins, D. (2002). A Theoretical and Empirical Analysis of a 'State of the Art' Talent Identification Model. *High Ability Studies*, 13, 157–178.
<https://doi.org/10.1080/1359813022000048798>
- Adam, D. (1998). *Produktions-Management* (9., überarbeitete Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-01589-5>
- Adrian, R. & Norbert, T. (2010). *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Akgündüz, Y. E. & van den Berg, M. 2013. *Make or buy? Human capital accumulation strategies in European club football* (Utrecht School of Economics, ed.) (Discussion Paper Series 13-17). Utrecht: Tjalling C. Koopmans Research Institute. Zugriff am 28.06.2018. Verfügbar unter <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/290036/13-17.pdf>
- Amis, J. (2003). "Good things come to those who wait": The strategic management of image and reputation at guinness. *European Sport Management Quarterly*, 3, 189–214. <https://doi.org/10.1080/16184740308721950>
- Amis, J., Pant, N. & Slack, T. (1997). Achieving a Sustainable Competitive Advantage: A Resource-Based View of Sport Sponsorship. *Journal of Sport Management*, 11, 80–96. <https://doi.org/10.1123/jsm.11.1.80>
- Anger, C., Plünnecke, A. & Schmidt, J. (2010). *Bildungsrenditen in Deutschland. Einflussfaktoren, politische Optionen und ökonomische Effekte* (IW-Analysen, Bd. 65). Köln: Inst. der Dt. Wirtschaft.
- Anthes, E., Güllich, A. & Emrich, E. (2005). Talentförderung im Sportverein. Teil 1: Vereins- und Mitgliederstruktur. *Leistungssport*, 05, 37–42. Zugriff am 08.06.2018.
- Antononioni, P. & Cubbin, J. (2000). The Bosman Ruling and the Emergence of a Single Market in Soccer Talent. *European Journal of Law and Economics*, 9, 157–173. Zugriff am 23.05.2016.
- Baker, J. (2003). Early Specialization in Youth Sport: a requirement for adult expertise? *High Ability Studies*, 14, 85–94. <https://doi.org/10.1080/13598130304091>
- Baker, J., Côté, J. & Abernethy, B. (2003). Learning from the experts: practice activities of expert decision makers in sport. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 74, 342–347. <https://doi.org/10.1080/02701367.2003.10609101>

- Ball, D. W. (1972). Olympic Games Competition: Structural Correlates of National Success. *International Journal of Comparative Sociology*, 13, 186.
- Barney. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643–650.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00115-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00115-5)
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, 99–120. Zugriff am 02.08.2018. Verfügbar unter [https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Barney%20\(1991\).pdf](https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Barney%20(1991).pdf)
- Barrows, C. W. (2000). An exploratory study of food and beverage training in private clubs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12, 190–197.
<https://doi.org/10.1108/09596110010320751>
- Battis, U., Ingold, A. & Kuhnert, K. (2010). Zur Vereinbarkeit der „6+5“-Spielregel der FIFA mit dem Unionsrecht. 1. Zugriff am 18.07.2018. Verfügbar unter <https://www.europa-recht.nomos.de/?id=1268>
- Baur, D. & Lehmann, S. (2008). Does the Mobility of football Players Influence the Success of the National Team. Zugriff am 23.05.2016.
- Baur, J. (1991). *Nachwuchsarbeit in Sportorganisationen* (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, Bd. 73). Schorndorf: Hofmann.
- Bayle, E. & Robinson, L. (2007). A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport. *European Sport Management Quarterly*, 7, 249–268.
<https://doi.org/10.1080/16184740701511037>
- Bea, F. X. & Haas, J. (2017). *Strategisches Management* (UTB, Bd. 8498, 9., überarbeitete Auflage). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH; Lucius.
- Becker, G. S. (1993). *Ökonomische Erklärung menschlichen Verhaltens* (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Bd. 32, 2. Aufl.). Tübingen: Mohr.
- Berman, S. L., Down, J. & Hill, C. W. L. (2002). Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the national basketball association. *Academy of Management Journal*, 45, 13–31. <https://doi.org/10.2307/3069282>
- Bernard, A. B. & Busse, M. R. (2004). Who Wins the Olympic Games: Economic Resources and Medal Totals. *The Review of Economics and Statistics*, 86, 413–417. Zugriff am 01.01.2018. Verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/3211683>

- Blecker, T. (1999). *Unternehmung ohne Grenzen. Konzepte, Strategien und Gestaltungsempfehlungen für das Strategische Management* (Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 259). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
<https://doi.org/10.1007/978-3-322-95311-7>
- Boddy, C. (2005). A rose by any other name may smell as sweet but “group discussion” is not another name for a “focus group” nor should it be. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8, 248–255. <https://doi.org/10.1108/13522750510603325>
- Brack, R. (2002). *Sportspielspezifische Trainingslehre. Wissenschafts- und objekttheoretische Grundlagen am Beispiel Handball* (Bd. 50): Czwalina (Verlag).
- Brady, C., Bolchover, D. & Sturgess, B. (2008). Managing in the Talent Economy: The Football Model for Business. *California Management Review*, 50, 54–73.
- Brand, S., Emrich, E., Güllich, A., Prohl, R. & Turbanski, S. (2007). Bericht über den Arbeitskreis "Qualitätsentwicklung als pädagogische Dimension des (Nachwuchs-)Leistungssports". In V. Scheid (Hrsg.), *Sport und Bewegung vermitteln. Jahrestagung der dvs-Sektion Sportpädagogik vom 15.-17. Juni 2006 in Kassel* (Schriften der Deutschen Vereinigung für Sportwissenschaft, Bd. 165). Hamburg: Czwalina (Verlag).
- Brettschneider, W.-D. & Gerlach, E. (2008). Talent Development. Developing Children's Talent and/or Development of Talented Children - Pedagogical Aspects of Motor Giftedness. In R. Fisher & R. Bailey (Hrsg.), *Talent Identification and Development. The Search for Sporting Excellence* (International Council of Sport Science and Physical Education (ICSSPE), Bd. 9, S. 141–164).
- Budäus, D. & Buchholtz, K. (1997). Konzeptionelle Grundlagen des Controlling in öffentlichen Verwaltungen. *Die Betriebswirtschaft*, 57.
- Bürgi, R., Lamprecht, M., Gebert, A. & Stamm, H. (Juni 2018). *Die Schweizer Fussballvereine. Ergebnisse aus der nationalen Vereins- und Verbandsbefragung 2016* (Schweizerischer Fussballverband SFV, Hrsg.). Bern. Zugriff am 16.07.2018. Verfügbar unter http://org.football.ch/portaldata/28/Resources/dokumente/fussballvereinsstudie/1.1_Die_Schweizer_Fussballvereine_2018.pdf
- Buschor (1992). Controlling in öffentlichen Verwaltungen und Betrieben. In P. Weilenmann & R. Fickert (Hrsg.), *Strategie-Controlling in Theorie und Praxis* (Schriftenreihe der Vereinigung Eidgenössisch Diplomierter Buchhalter, Controller, Bd. 2). Bern: Haupt.
- Bußmann, G. (1997). Wie verhindern wir Dropouts? *Leistungssport*, 30–51. Zugriff am 20.08.2018. Verfügbar unter https://www.iat.uni-leipzig.de/datenbanken/iks/open_archive/ls/lsp97_06_49-51.pdf

- Cachay, K. & Riedl, L. (2002). *Bosman-Urteil und Nachwuchsförderung. Folgen der Abschaffung von Ausländerklauseln für die Nachwuchsrekrutierung in den Sportspielen*.
- Cantin, F. & Thom, N. (1996). *Organisationsarbeit in der Schweiz: Profil von Organisierenden in Wirtschaft und Verwaltung*: SGO Schweizerische Gesellschaft für Organisation.
- Carl, K. (1989). *Talentsuche, Talentauswahl und Talentförderung*. Schorndorf: Hofmann.
- Caves, R.E. & Porter, M.E. (1977). From entry barriers to mobility barriers. Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal*, 9, 241–267.
- CIA World Factbook. (2017). *Bevölkerungsdichte nach Ländern*. Zugriff am 30.08.2018. Verfügbar unter <https://www.indexmundi.com/map/?v=21000&r=eu&l=de>
- CIA World Factbook. (2018). *Bevölkerung nach Ländern*. Zugriff am 30.08.2018. Verfügbar unter <https://www.indexmundi.com/map/?v=21&r=eu&l=de>
- CIES. (2013). *Challenge League Study* (Swiss Football League, Hrsg.). Zugriff am 10.11.2015. Verfügbar unter http://www.sfl.ch/fileadmin/user_upload/www.sfl.ch/downloads/publikationen/BCL_Study_2013_de.pdf
- CIES. (2015). *Swiss Football Study* (Swiss Football League, Hrsg.). Zugriff am 12.01.2016. Verfügbar unter http://www.sfl.ch/fileadmin/user_upload/www.sfl.ch/downloads/publikationen/Swiss_Football_Study_2015_d.pdf
- CIES. (2017). *Swiss Football Study* (Swiss Football League, Hrsg.). Zugriff am 17.03.2017. Verfügbar unter http://www.sfl.ch/fileadmin/user_upload/www.sfl.ch/downloads/publikationen/SL2017_v01_de.pdf
- Cockburn, I. & Griliches, Z. (1988). Industry Effects and Appropriability Measures in the Stock Market's Valuation of R&D and Patents. *The American Economic Review*, 78, 419–423. Verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/1818161>
- Colbe, W. B. & Laßmann, G. (1991). *Betriebswirtschaftstheorie. Grundlagen, Produktions- und Kostentheorie* (Springer-Lehrbuch, Fünfte, durchgesehene Auflage). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-58236-3>
- Coleman, J. S. (1974). *Power and the structure of society* (Fels lectures on public policy analysis, 1. ed.). New York: Norton.
- Collis, D. J. (1994). Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143–152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150910>
- Conzelmann, A. (2014, Januar). *Talente im Sport - wie finden und wie fördern. Erkenntnisse und offene Fragen der Talentforschung*. Sportspielsymposium Kaiserslautern. Zugriff am 11.09.2018.

- Daft, R. L. (2004). Theory Z: Opening the corporate door for participative management. *Academy of Management Perspectives*, 18, 117–121.
<https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268709>
- Dalziel, M., Downward, P., Parrish, R., Pearson, G. & Semens, A. (2013). Study on the Assessment of UEFA's 'Home Grown Player Rule'. Negotiated procedure EAC/07/2012.
- Darby, P., Akindes, G. & Kirwin, M. (2007). Football Academies and the Migration of African Football Labor to Europe. *Journal of Sport and Social Issues*, 31, 143–161.
<https://doi.org/10.1177/0193723507300481>
- Daumann, F. (2015). *Grundlagen der Sportökonomie* (UTB, Bd. 3184, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH; UVK/Lucius.
- De Bosscher, V., De Knop, P. & Heyndels, B. (2003). Comparing Tennis Success Among Countries. *Jcms: Journal of Common Market Studies*, 25, 49–68. Zugriff am 27.10.2017. Verfügbar unter <http://library.la84.org/SportsLibrary/ISS/ISS2501/ISS2501g.pdf>
- De Bosscher, V., De Knop, P., van Bottenburg, M. & Shibli, S. (2006). A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success. *European Sport Management Quarterly*, 6, 185–215.
<https://doi.org/10.1080/16184740600955087>
- De Bosscher, V., De Knop, P., van Bottenburg, M., Shibli, S. & Bingham, J. (2009). Explaining international sporting success. An international comparison of elite sport systems and policies in six countries. *Sport Management Review*, 12, 113–136.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.01.001>
- De Bosscher, V., Heyndels, B., De Knop, P., van Bottenburg, M. & Shibli, S. (2008). The paradox of measuring success of nations in elite sport. *Belgeo*, 217–234.
<https://doi.org/10.4000/belgeo.10303>
- De Bosscher, V., Shibli, S., van Bottenburg, M., De Knop, P. & Truyens, J. (2010). Developing a Method for Comparing the Elite Sport Systems and Policies of Nations. A Mixed Research Methods Approach. *Journal of Sport Management*, 567–600. Zugriff am 13.06.2016. Verfügbar unter <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/203933/567-600%5b1%5d.pdf?sequence=1>
- Deutscher Bundestag (Hrsg.). (2017). 13. *Sportbericht der Bundesregierung*. Zugriff am 03.08.2018. Verfügbar unter <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/18/108/1810876.pdf>

- Deutscher Sportbund. (2012). *Nachwuchsleistungssport-Konzept 2012. Leitlinien zur Weiterentwicklung des Nachwuchsleistungssports* (700. Aufl.). Bereich Leistungssport.
- DFL Deutsche Fußball Liga GmbH. (2018). *Report 2018. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball*. Frankfurt/Main.
- Diebolt, C., Hippe, R. & Jaoul-Grammare, M. (2017). Die traditionelle Humankapitaltheorie. In C. Diebolt, R. Hippe & M. Jaoul-Grammare (Hrsg.), *Bildungsökonomie. Eine Einführung aus historischer Perspektive* (Lehrbuch, Bd. 95, S. 5–13). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-16147-7_2
- Digel, H. (2001). Talentsuche und Talentförderung im internationalen Vergleich. *Leistungssport*, 72–78.
- Digel, H., Fahrner, M. & Sloboda, H. (2005). Talentsuche und Talentförderung als Ressource des Hochleistungssports - Ein internationaler Vergleich. In E. Emrich, A. Güllich & M.-P. Büch (Hrsg.), *Beiträge zum Nachwuchsleistungssport* (S. 205–225). Münster: Hofmann.
- Digel, H., Fahrner, M. & Utz, A. (2005). *Hochleistungssport in den USA*. Weilheim: Bräuer.
- Dinkelbach, W. & Rosenberg, O. (2004). *Erfolgs- und umweltorientierte Produktionstheorie* (Springer-Lehrbuch, Fünfte, neubearbeitete und erweiterte Auflage). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-17141-3>
- Direktion Swiss Olympic. (2018, 1. Januar). *Statuten Swiss Olympic* (Swiss Olympic, Hrsg.). Zugriff am 13.08.2018. Verfügbar unter https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:9fc0c3d0-b8d3-4965-add6-b8bf4254d8f3/Statuten_Swiss_Olympic_1801010_def_DE.pdf
- Drucker, P. F. (1993). *Management. Tasks, responsibilities, practices* (Harper colophon books, CN/1207). New York, NY: HarperBusiness.
- Durand-Buch, N. & Salmela, J. (2001). The development of talent in sport. In R.N. Singer, H.A. Hausenblas & C. Janelle (Hrsg.), *Handbook of Sport Psychology* (S. 269–289). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Dyckhoff, H. & Spengler, T. S. (2010). *Produktionswirtschaft. Eine Einführung* (Springer-Lehrbuch, 3., überarb. und erw. Aufl.). Berlin: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-13684-9>
- EDA. (2018). *Wirtschaft – Fakten und Zahlen*, Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten. Verfügbar unter <https://www.eda.admin.ch/aboutswitzerland/de/home/wirtschaft/uebersicht/wirtschaft---fakten-und-zahlen.html>

- Elbe, A.-M., Beckmann, J. & Szymanski, B. (2003). Das Dropout-Phänomen an Eliteschulen des Sports – ein Problem der Selbstregulation? *Leistungssport*, 33, 46–49. Zugriff am 20.08.2018. Verfügbar unter https://www.iat.uni-leipzig.de/datenbanken/iks/open_archive/ls/lsp03_06_46_49.pdf
- Emrich, E. (1996). *Zur Soziologie der Olympiastützpunkte*. Niederhausen: Schors-Verlag.
- Emrich, E., Fröhlich, M., Güllich, A. & Klein, M. (2004). Vielseitigkeit, verletzungsbedingte Diskontinuitäten, Betreuung und sportlicher Erfolg im Nachwuchsleistungs- und Spitzensport. *Deutsche Zeitschrift für Sportmedizin*, 55, 237–242.
- Emrich, E., Fröhlich, M. & Pitsch, W. (2006). Medizinische Betreuungsleistungen an den Olympiastützpunkten aus Athletenperspektive. *Deutsche Zeitschrift für Sportmedizin*, 57, 19–26.
- Emrich, E. & Güllich, A. (2005/2006). Wirksamkeit von Fördersystemen im Nachwuchsleistungssport. In Bundesinstitut für Sportwissenschaft (Hrsg.), *BISp-Jahrbuch - Forschungsförderung 2005/2006* (Bd. 5, S. 255–260).
- Emrich, E. & Güllich, A. (2005a). *Zur "Produktion" sportlichen Erfolges. Organisationsstrukturen, Förderbedingungen und Planungsannahmen in kritischer Analyse*. Köln: Sport u. Buch Strauß.
- Emrich, E. & Güllich, A. (2005b). Zur Evaluation des deutschen Fördersystems im Nachwuchsleistungssport. *Leistungssport*, 1, 78–85.
- Emrich, E., Güllich, A. & Büch, M.-P. (Hrsg.). (2005). *Beiträge zum Nachwuchsleistungssport*. Münster: Hofmann.
- Emrich, E., Güllich, A. & Pitsch, W. (2005). Zur Evaluation des Systems der Nachwuchsförderung im deutschen Leistungssport. In E. Emrich, A. Güllich & M.-P. Büch (Hrsg.), *Beiträge zum Nachwuchsleistungssport*. Münster: Hofmann.
- Emrich, E. & Pitsch, W. (1998). Die Qualitätserhöhung als entscheidende Größe des modernen Nachwuchsleistungssports. Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung von D-Kaderathleten in Rheinland-Pfalz und im Saarland. Zugriff am 27.10.2017.
- Ericson, T. (2000). The Bosman Case. Effects of the Abolition of the Transfer Fee. *Journal of Sports Economics*, 1, 203–218. <https://doi.org/10.1177/152700250000100301>
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T. & Tesch-Römer, C. (1993a). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100, 363–406. <https://doi.org/10.1037//0033-295X.100.3.363>

- Ericsson, K. A., Krampe, R. T. & Tesch-Römer, C. (1993b). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100, 363–406. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.100.3.363>
- EuGH (15.12.1995) C-415/93. Verfügbar unter http://www.ku.de/fileadmin/160112/Cases_in_European_Business_Law_deutsch/Bosman__C-415.93__SLG_1995_I-04921.pdf
- European Club Association. (2012). *Report on Youth Academies in Europe*. Zugriff am 13.11.2015. Verfügbar unter <http://www.ecaeurope.com/Research/ECA%20Report%20on%20Youth%20Academies/ECA%20Report%20on%20Youth%20Academies.pdf>
- Eurostat (Statista - Das Statistik-Portal., Hrsg.). (2017). *Europäische Union: Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf in den Mitgliedsstaaten in jeweiligen Preisen im Jahr 2017*. Zugriff am 30.08.2018. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/188766/umfrage/bruttoinlandsprodukt-bip-pro-kopf-in-den-eu-laendern/>
- Fachhochschule Nordwestschweiz. (2018). *Coase Theorem*. Verfügbar unter <http://www.vwl-online.ch/plone/glossary.2009-03-16.8052689907/plone/glossarydefinition.2009-03-30.3937000932>
- Feess, E. & Muehlheusser, G. (2003). Transfer fee regulations in European football. *European Economic Review*, 47, 645–668. [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(02\)00308-2](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(02)00308-2)
- Feige, K. (1978). *Leistungsentwicklung und Höchstleistungsalter von Spitzenläufern*: Hofmann.
- Fessler, N. (1999). *Talentsuche und Talentförderung im Sport. Analyse des Systems der Talentförderung in Baden-Württemberg* (Materialien zu Sport und Bewegung). Schorndorf: Hofmann.
- Fessler, N. (2005). Brauchen wir intelligente(re) Fördersysteme im Nachwuchsleistungssport? Ein Beitrag zur Talententwicklung aus pädagogischer Sicht. In E. Emrich, A. Güllich & M.-P. Büch (Hrsg.), *Beiträge zum Nachwuchsleistungssport* (S. 167–206). Münster: Hofmann.
- Fessler, N. & Knoll, M. (1997). Talentfördergruppen - Zum Stellenwert in der leistungssportlichen Nachwuchsförderung. *Leistungssport*, 97, 16–21.
- Fessler, N. & Zirol, S. (1997). *Zusammenarbeit von Schule und Verein im Sport. Programme, Projekte und Perspektiven*. Schorndorf: Hofmann.
- FIFA. (2015). Reglement bezüglich Status und Transfer von Spielern. Zugriff am 19.07.2016.

- FIFA. (2016). *Global Transfer Market 2016* (FIFA, Hrsg.).
- FIFA. (2017). *FIFA/Coca-Cola-Weltrangliste. Verfahren Männer-Rangliste*, FIFA. Zugriff am 31.12.2017. Verfügbar unter <http://de.fifa.com/fifa-world-ranking/procedure/men.html>
- FIFA Transfer Matching System GmbH (FIFA, Hrsg.). (2007). *Unternehmensgeschichte*. Zugriff am 24.07.2018. Verfügbar unter <https://www.fifatms.com/de/about-us/>
- FIFA Transfer Matching System GmbH. (2016). *Player Nationalities in the Transfer-Market*. FIFA.
- Flatau, J. & Emrich, E. (2011). Die Organisation sportlichen Erfolges. Zur Frage nach Markt oder Hierarchie im Spitzensport am Beispiel der Eliteschulen des Sports. *Sportwissenschaft*, 41, 100–111. <https://doi.org/10.1007/s12662-011-0182-z>
- Flick, U. (2014). *An introduction to qualitative research*: Sage.
- Flick, U., Kardorff, E. von & Steinke, I. (Hrsg.). (2008). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (6. Aufl.): Rohwohlt.
- Franck, E. (2014). *Financial Fair Play in European Club Football – What is it all about?*, Zürich.
- Franck, E., Pieper, J. & Nüesch, S. (2011). Specific Human Capital as a Source of Superior Team Performance**. *Schmalenbach Business Review*, 376–392. Zugriff am 22.06.2015. Verfügbar unter https://www.wiwi.uni-muenster.de/uf/sites/uf/files/PublikationenNuuesch/2011sbr_franck_nueesch_pieper.pdf
- Frank, R.H. & Cook, P.J. (1995). *The winner-take-all society. How more and more Americans compete for ever fewer and bigger prizes, encouraging economic waste, income inequality, and an impoverished cultural life*. New York: Free press.
- Fraser-Thomas, J. & Côté, J. (2006). Youth Sports. Implementing Findings and Moving Forward with Research. *Athletic Insight*, 8, 12–27.
- Frisby, W. (1986). The Organizational Structure and Effectiveness of Voluntary Organizations: The Case of Canadian National Sport Governing Bodies. *Journal of Park and Recreation Administration*, 4, 61–74.
- Garcia-del-Barrio, P. & Szymanski, S. (2009). Goal! Profit Maximization Versus Win Maximization in Soccer. *Review of Industrial Organization*, 34, 45–68. <https://doi.org/10.1007/s11151-009-9203-6>
- Gärtner, M. (1989). Socialist Countries' Sporting Success before Perestroika - and after?, 24. Zugriff am 01.01.2018.

- Gerrard, B. (2003). What does the resource-based view “bring to the table” in sport management research? *European Sport Management Quarterly*, 3, 139–144.
<https://doi.org/10.1080/16184740308721947>
- Geyer, H. & Dilger, A. (Hrsg.). (2009). Folgen des Bosman-Urteils für die 1. Fussball-Bundesliga [Themenheft]. *IÖB-Diskussionspapier*, 2: Westfälische Wilhelms-Universität Münster.
- Gimbel, B. (1976). Möglichkeiten und Probleme der Talentsuche im Sport. *Leistungssport*, 159–167. Zugriff am 22.10.2018. Verfügbar unter https://www.iat.uni-leipzig.de/datenbanken/iks/open_archive/ls/1976_3_159-167_Gimbel.pdf
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33, 114–135.
<https://doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, R. M. (2001). *Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications* (Blackwell business, 3. ed., repr). Malden, Mass.: Blackwell Publishers.
- Greene, J., Caracelli, V. & Graham, W. (1989). Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11, 255–274. <https://doi.org/10.3102/01623737011003255>
- Große Kammer des EUGH (Hrsg.). *Entscheid in der Rechtssache C-325/08*.
- Grünig, R. & Kühn, R. (2013). *Entscheidungsverfahren für komplexe Probleme. Ein heuristischer Ansatz* (4. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-31460-5>
- Gulbin, J., Weissensteiner, J., Oldenziel, K. & Gagné, F. (2013). Patterns of performance development in elite athletes. *European Journal of Sport Science*, 13, 605–614.
<https://doi.org/10.1080/17461391.2012.756542>
- Güllich, A. (2007). *Training, Förderung, Erfolg – zur Wirksamkeit der Talentförderung*. Habilitationsschrift. Universität des Saarlandes, Saarbrücken.
- Güllich, A., Anthes, E. & Emrich, E. (2005). Talentförderung im Sportverein. Teil 2: Interventionen zur Talentsuche und Talentförderung. *Leistungssport*, 35, 48–55.
- Güllich, A. & Krüger, M. (2013). *Sport*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
<https://doi.org/10.1007/978-3-642-37546-0>
- Güllich, A., Papathanassiou, V., Pitsch, W. & Emrich, E. (2001). Kaderkarrieren im Nachwuchs- und Spitzensport – Altersstruktur und Kontinuität. *Leistungssport*, 01, 63–71.

- Güllich, A., Pitsch, W., Papathanassiou, V. & Emrich, E. (2000). Zur Rolle von Trainingsempfehlungen im Nachwuchsleistungssport. 1. Teil: Das synthetische a priori im Leistungssport. *Leistungssport*, 5, 45–52.
- Haase, H. (1986). Motivierende Gestaltung des inner- und aussersportlichen Umfeldes. In O. Hug (Hrsg.), *Motivierende Gestaltung des inner- und aussersportlichen Umfeldes* (Informationen zum Leistungssport, Bd. 3, S. 88–110). Frankfurt Main: DSB.
- Haberstock, L. & Breithecker, V. (2008). *Kostenrechnung* (ESV basics, 13., neu bearb. Aufl.). Berlin: Schmidt.
- Haenecke, H. (2003). Bedeutung der Erfolgsfaktorenforschung. In M. P. Zerres (Hrsg.), *Innovative Ansätze einer marktorientierten Unternehmensführung. Lösungen für eine erfolgreiche Implementierung* (S. 13–20). Stuttgart: Kohlhammer. Zugriff am 19.01.2019.
- Heinemann, K. (1984). *Texte zur Ökonomie des Sports*. Schorndorf: Hofmann.
- Heinen, E. (1985). *Betriebswirtschaftliche Kostenlehre. Kostentheorie und Kostenentscheidungen* (6., verb. und erw. Aufl., unveränd. Nachdr). Wiesbaden: Gabler.
- Heinzmann, F. (2008). *Nachwuchsförderung im Sport. Ein Beitrag zur Analyse und Entwicklung der Nachwuchsförderung in der Schweiz aus systemtheoretischer Sicht* (1. Aufl.): Gabler Verlag.
- Helffferich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (3., überarbeitete Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91858-7>
- Heller, K. A., Perleth, C. & Lim, T. K. (2005). The Munich Model of Giftedness Designed to Identify and Promote Gifted Students. In J. E. Davidson & R. J. Sternberg (Eds.), *Conceptions of giftedness* (pp. 147–170). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511610455.010>
- Hess, P. (2013). Small-country soccer and the integration debate. The case of Switzerland. *Soccer & Society*, 15, 334–352. <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.896502>
- Hill, B. & Sotiriadou, P. (2016). Coach decision-making and the relative age effect on talent selection in football. *European Sport Management Quarterly*, 16, 292–315. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1131730>
- Hohmann, A. (2009). *Entwicklung sportlicher Talente an sportbetonten Schulen, Schwimmen – Leichtathletik – Handball*: Imhof.
- Hohmann, A. (2005). Konzeptionelle Aspekte der Talententwicklung. In E. Emrich, A. Güllich & M.-P. Büch (Hrsg.), *Beiträge zum Nachwuchsleistungssport*. Münster: Hofmann.

- Hohmann, A. & Carl, K. (2002). Zum Stand der sportwissenschaftlichen Talentforschung. In A. Hohmann, D. Wick & K. Carl (Hrsg.), *Talent im Sport* (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, Bd. 110, S. 3–30). Schorndorf: Hofmann.
- Hohmann, A., Wick, D. & Carl, K. (Hrsg.). (2002). *Talent im Sport* (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, Bd. 110). Schorndorf: Hofmann.
- Holt, N. L. (2002). A Comparison of the Soccer Talent Development Systems in England and Canada. *European Physical Education Review*, 8, 270–285.
<https://doi.org/10.1177/1356336X020083006>
- Horch, H.-D., Schubert, M. & Walzel, S. (2014). *Besonderheiten der Sportbetriebslehre*. Berlin: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-43464-2>
- Hunt, S. D. (1997). Resource-Advantage Theory: An Evolutionary Theory of Competitive Firm Behavior? *Journal of economic issues*, 31.
- INEA - Institute for European Affairs. (2008). *Rechtsgutachten zur Vereinbarkeit der „6+5-Regel“ mit europäischem Gemeinschaftsrecht*. Zugriff am 09.05.2016. Verfügbar unter http://www.rechthaber.com/wp-content/uploads/2010/08/INEA_Gutachten_zu_6_plus_5_Regel_2008.pdf
- Jaeger, B. (2004). *Humankapital und Unternehmenskultur*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-81856-0>
- Joch, W. (1997). *Das sportliche Talent. alenterkennung - Talentfoerderung - Talentperspektiven*. Aachen: Meyer & Meyer (Verlag).
- Joch, W. (1999). Entwicklung als zentraler Begriff der Talentförderung. *Leistungssport*, 29, 5–8.
- Johnson, B., Onwuegbuzie, A. & Turner, L. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1, 112–133.
<https://doi.org/10.1177/1558689806298224>
- Kaiser, R. (2014). *Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (Lehrbuch). Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02479-6>
- Kelle (2008). Das Konzept der Kausalität in einer akteursorientierten Sozialforschung. In U. Kelle (Hrsg.), *Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte* (2. Auflage, S. 151–164). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-91174-8_6

- Keller, C. (2014). Gesellschaftliche Verantwortung im Sport. In A. Hildebrandt (Hrsg.), *CSR und Sportmanagement* (Management-Reihe Corporate Social Responsibility, S. 113–128). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Kempf, H. & Neuenschwander, M. (Hrsg.). (2016). *Das System Sport in der Schweiz und international* (2. komplett überarbeitete und erweiterte Auflage).
- Kempf, H., Weber, A. C., Renaud, A. & Stopper, M. (2014). *Der Leistungssport in der Schweiz. Momentaufnahme SPLISS-CH* (Eidgenössische Hochschule für Sport Magglingen, Hrsg.). Zugriff am 23.08.2018.
- Kesenne, S. (2007). Belgian Football. A Comment. *Journal of Sports Economics*, 8, 670–674. <https://doi.org/10.1177/1527002506297023>
- Késenne, S. (2011). Youth Development and Training after the Bosman Verdict (1995) and the Bernard Case (2010) of the European Court of Justice. *European Sport Management Quarterly*, 11, 547–553. <https://doi.org/10.1080/16184742.2011.624111>
- Kikulis, L. M., Slack, T., Hinings, B. & Zimmermann, A. (1989). View All Content About jsn Author Guidelines Editorial Board Subscribe Share Article Tools PDF Track Citations A Structural Taxonomy of Amateur Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 3, 129–150.
- Kirsch, W. (1992). *Unternehmenspolitik und strategische Unternehmensführung* (Münchener Schriften zur angewandten Führungslehre, 2. Aufl.). München.
- Kleven, H. J., Landais, C. & Saez, E. (2013). Taxation and International Migration of Superstars: Evidence from the European Football Market. *American Economic Review*, 103, 1892–1924. <https://doi.org/10.1257/aer.103.5.1892>
- Klimmer, I. (2003). *Profifußballunternehmen an der Börse. Analyse des Wirkungszusammenhangs zwischen sportlichen und wirtschaftlichen Erfolg im Berufsfußball*. Bayreuth.
- Knoll, L. & Koss, B. (1995). Spezifisches Humankapital: Ökonomische Theorie und betriebliche Praxis. *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 9, 401–415. Verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/23276291>
- Knoll, M. (2001). Nachwuchsförderung unterhalb des Landeskaders. *Leistungssport*, 01, 23–27.
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2006). *Focus groups. A practical guide for applied research* (3. ed., [Nachdr.]. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publ.
- Kube, C. (1991). *Erfolgsfaktoren im Filialsystem*.

- Kuckartz, U. (2014). *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93267-5>
- Lamprecht, M., Fischer, A. & Stamm, H. (2014). *Sport Schweiz. Sportaktivität und Sportinteresse der Schweizer Bevölkerung* (Bundesamt für Sport BASPO, Hrsg.). Magglingen. Zugriff am 20.10.2016. Verfügbar unter http://www.sportobs.ch/fileadmin/sportobs-dateien/Downloads/Sport_Schweiz_2014_d.pdf
- Lange, B. (1982). Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung: Dargestellt am Beispiel der PIMS-Studie. *Die Unternehmung*, 27–41.
- Layard, R. & Schultz, T. W. (1971). Investment in Human Capital; The Role of Education and of Research. *American Journal of Agricultural Economics*, 53, 692. <https://doi.org/10.2307/1237858>
- Levine, N. (1974). Why do countries win olympic medals - some structural correlates of olympic games success 1972. *Sociology and Social Research*, 58, 353–360.
- Liebig, S., Matiaske, W. & Rosenbohm, S. (Hrsg.). (2016). *Handbuch Empirische Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-08580-3>
- Liebold, R. & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden* (1. Aufl., S. 32–56). Wiesbaden: Verl. für Sozialwiss. / GWV Fachverl.
- Maennig, W. & Wellbrock, C.-M. (2008). *Sozio-ökonomische Schätzungen olympischer Medaillengewinne. Analyse-, Prognose- und Benchmarkmöglichkeiten* (Hamburg Contemporary Economic Discussions Nr. 20). Lehrstuhl für Wirtschaftspolitik, Universität Hamburg. Zugriff am 27.10.2017.
- Magee, J. & Sugden, J. (2002). "The World at their Feet". *Journal of Sport and Social Issues*, 26, 421–437. <https://doi.org/10.1177/0193732502238257>
- Maguire, J. & Pearton, R. (2000). The impact of elite labour migration on the identification, selection and development of European soccer players. *Journal of Sports Sciences*, 18, 759–769. <https://doi.org/10.1080/02640410050120131>
- Mansi, T. (2003). *Nachwuchstraining im Handball. ein internationaler Vergleich erfolgreicher Konzeptionen und Förderstrukturen* (Schriften zur Sportwissenschaft, Bd. 45). Hamburg: Kovač (Verlag).
- Manz, E. (2012). Wege zur optimalen Personalbesetzung im Sportmanagement. In A. Galli, V.-C. Elter, R. Gömmel, W. Holzhäuser, W. Straub, A. Bagusat et al. (Hrsg.),

- Sportmanagement* (2. Aufl., S. 711–720). München: Vahlen.
https://doi.org/10.15358/9783800646135_711
- Marconi, M. (2013). *Die Identifikation von Talenten im Sport aus entwicklungstheoretischer Perspektive. Eine vierjährige Längsschnittstudie an Schweizer Nachwuchsskirennfahrerinnen und -fahrern*. Bern.
- Martensen, M., Nagler, H. & Pieper, J. (Human Resources Manager, Hrsg.). (2018). *Warum Sie auch in Zeiten hoher Fluktuation in Ihre Arbeitnehmer investieren sollten*. Zugriff am 25.07.2018. Verfügbar unter <https://www.humanresourcesmanager.de/news/talent-management-kostenfalle.html#panel>
- Martindale, R. J., Collins, D. & Daubney, J. (2005). Talent Development: A Guide for Practice and Research Within Sport. *Quest*, 57, 353–375.
<https://doi.org/10.1080/00336297.2005.10491862>
- Masadeh, M. A. (2012). Focus Group: Reviews and Practices. *International Journal of Applied Science and Technology*, 10, 63–68. Zugriff am 03.09.2018. Verfügbar unter http://www.ijastnet.com/journals/Vol_2_No_10_December_2012/9.pdf
- Matthias Kunz. (Juli 2007). *FIFA Magazine. 265 Millionen spielen Fussball* (FIFA, Hrsg.).
- Mauws, M. K., Mason, D. S. & Foster, W. M. (2003). Thinking strategically about professional sports. *European Sport Management Quarterly*, 3, 145–164.
<https://doi.org/10.1080/16184740308721948>
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (Neuausgabe). s.l.: Beltz Verlagsgruppe.
- Meier, H., Kukuk, M. & Thiel, A. (2017). Effizienz und Effektivität in Sportvereinen. In L. Thieme (Hrsg.), *Der Sportverein - Versuch einer Bilanz* (S. 389–414). Schorndorf: Hofmann.
- Meier, H. E. (2005). *Die politische Regulierung des Profifußballs* (Wissenschaftliche Berichte und Materialien / Bundesinstitut für Sportwissenschaft, 2005,1, 1. Aufl.). Köln: Sport und Buch Strauß.
- Meinel, K. (1960). *Bewegungslehre. Versuch einer Theorie der sportlichen Bewegung unter pädagogischem Aspekt*. (Volk und Wissen). Berlin.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, D. Jahn, H.-J. Lauth & G. Pickel (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen* (1. Aufl., S. 465–479). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

- Milanovic, B. (2005). Globalization and goals: does soccer show the way? *Review of International Political Economy*, 12, 829–850. <https://doi.org/10.1080/09692290500339818>
- Moosa, I. A. & Smith, L. (2004). Economic Development Indicators as Determinants of Medal Winning at the Sydney Olympics: An Extreme Bounds Analysis. *Australian Economic Papers*, 43, 288–301. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8454.2004.00231.x>
- Morton, R. H. (2002). Who won the Sydney 2000 Olympics?: an allometric approach. *Journal of the Royal Statistical Society: Series D (the Statistician)*, 51, 147–155. <https://doi.org/10.1111/1467-9884.00307>
- Mühlich, F. (2008). *Übergewicht als Politikum? Normative Überlegungen zur Ernährungspolitik* Renate Künasts. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-90976-9>
- Müller, J. C., Lammert, J. & Hovemann, G. (2012). The Financial Fair Play Regulations of UEFA: An Adequate Concept to Ensure the Long-Term Viability and Sustainability of European Club Football? *International Journal of Sport Finance*, 117–140.
- Nagel, K. (1993). *Die 6 Erfolgsfaktoren des Unternehmens. Strategie, Organisation, Mitarbeiter, Führungssystem, Informationssystem, Kundennähe* (5., überarb. Aufl.). Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie.
- Nagel, S. & Conzelmann, A. (2002). Zum Einfluss der Leistungssportkarriere auf die Schullaufbahn. In A. Hohmann, D. Wick & K. Carl (Hrsg.), *Talent im Sport* (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Sportwissenschaft, Bd. 110). Schorndorf: Hofmann.
- Nagel, S. & Schlesinger, T. (2008). Personalmanagement im Sport. In G. Nufer & M. Barth (Hrsg.), *Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Nagel, S., Schlesinger, T. & Klenk, C. (2017). Akteurtheoretische Analysen in der Sportvereinsforschung. In L. Thieme (Hrsg.), *Der Sportverein - Versuch einer Bilanz* (S. 47–70). Schorndorf: Hofmann.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (2004). *An evolutionary theory of economic change* (digitally reprinted.). Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard Univ. Press.
- Nienhüser, W., Jans, M. & Köckeritz, M. (2012). *Grundbegriffe der Transaktionskostentheorie. am Beispiel von "Make-or-Buy"-Entscheidungen über Weiterbildungsmaßnahmen*. Zugriff am 15.09.2015. Verfügbar unter <https://www.uni-due.de/apo/GrundbegriffeTAKT.pdf>
- Novikov, A. D. & Maksimenko, M. (1972). Soziale und ökonomische Faktoren und das Niveau sportlicher Leistungen verschiedener Länder. *Sportwissenschaft*, 2, 156–167.

- Nufer, G. & Barth, M. (Hrsg.). (2008). *Management und Marketing im Sport. Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Oberholzer, M. (2012). *Effizienzkriterien zur Beurteilung organisatorischer Alternativen in öffentlich-rechtlichen Anstalten. Organisationsüberprüfung am Beispiel der Ausgleichskasse Basel-Stadt*. Executive Master of Public Administration (MPA). Universität Bern.
- Oelsnitz, D. v. d., Stein, V. & Hahmann, M. (2007). *Der Talente-Krieg. Personalstrategie und Bildung im globalen Kampf um Hochqualifizierte* (1. Aufl.). Bern: Haupt.
- Ossadnik, W. (2000). Journal Article Markt- versus ressourcenorientiertes Management – alternative oder einander ergänzende Konzeptionen einer strategischen Unternehmensführung? *Die Unternehmung*, 54, 273–287. Zugriff am 03.08.2018. Verfügbar unter <https://www.jstor.org/stable/24183281>
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. *New York: Warner*.
- Picot, A. (1982). Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie. Stand der Diskussion und Aussagewert. *Die Betriebswirtschaft*, 42, 267–284. Zugriff am 25.07.2018. Verfügbar unter file:///C:/Users/Anna/Desktop/picot%201982.pdf
- Picot, A. & Dietl, H. (1990). Transaktionskostentheorie. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 19, 178–184. Zugriff am 15.09.2015. Verfügbar unter <https://epub.ub.uni-muenchen.de/6830/1/6830.pdf>
- Picot, A., Dietl, H. & Franck, E. (2005). *Organisation : eine ökonomische Perspektive* (4. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pieper, J. & Franck, E. (2015). Das ökonomische Design professioneller Teamsportligen - Ein Vergleich der nordamerikanischen Major Leagues mit den Topligen des europäischen Clubfussballs. *nicht veröffentlichter Artikel*. Zugriff am 23.08.2018.
- Pieper, J. & Wallebohr, A. 2016. *North American Major Leagues and European Club football – An Institutional Economic comparison*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3989.0963>
- Poli, R., Ravenel, L. & Besson, R. (2015a). *How to build up a team for long term success? The CIES Football Observatory approach* (Monthly Report Nr. 7). CIES - Football Observatory. Zugriff am 08.01.2016. Verfügbar unter http://www.football-observatory.com/IMG/pdf/mr07_eng.pdf
- Poli, R., Ravenel, L. & Besson, R. (2015b). *Youth training in European football: a comparative analysis* (Monthly Report Nr. 9). CIES - Football Observatory. Zugriff am

- 08.01.2016. Verfügbar unter http://www.football-observatory.com/IMG/pdf/mr09_eng.pdf
- Poli, R., Ravenel, L. & Besson, R. 2016. *Demographic study of football in Europe* (Monthly Report no. 19). CIES - Football Observatory. Zugriff am 25.02.2018. Verfügbar unter <http://www.football-observatory.com/IMG/sites/mr/mr19/en/>
- Poli, R., Ravenel, L. & Besson, R. 2016. *The fielding of young footballers in Europe* (Monthly Report no. 13). CIES - Football Observatory. Zugriff am 28.02.2018. Verfügbar unter http://www.football-observatory.com/IMG/pdf/mr13_eng.pdf
- Poli, R., Ravenel, L. & Besson, R. (2016c). *Recruitment strategies throughout Europe* (18. Aufl.) (Monthly Report). CIES - Football Observatory. Zugriff am 01.11.2016. Verfügbar unter <http://www.football-observatory.com/IMG/pdf/mr18en.pdf>
- Poli, R., Ravenel, L. & Besson, R. 2017. *Demographic Study of European Football (2009-2017)* (Monthly Report no. 29). CIES - Football Observatory. Zugriff am 20.11.2017. Verfügbar unter <http://www.football-observatory.com/IMG/pdf/mr29en.pdf>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy - Techniques For Analysing Industries And Competitors* (Bd. 1).
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (May-June 1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard*, 68, 79–91. Zugriff am 03.08.2018. Verfügbar unter <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=R&P=AN&K=9006181434&S=R&D=buh&EbscoContent=dGJyMMTo50SeprE4v%2BvIOLCmr1CeprFSr6i4TbCWxWXS&ContentCustomer=dGJyMP-GrsE%2B2rrVluePfgeyx44Dt6fIA>
- Radtke, S. & Coalter, F. *Sports Schools. An International Review*. Stirling: Report to the Scottish Institute of Sport Foundation. Zugriff am 08.06.2018. Verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/287492316_Sports_Schools_-_Eliteschulen_des_Sports_Ein_internationaler_Vergleich_unter_Einbeziehung_von_zehn_Ländern
- Rathke, A. & Woitek, U. (2007). Economics and the Summer Olympics. *Journal of Sports Economics*, 9, 520–537. <https://doi.org/10.1177/1527002507313743>
- Raz, F. (Tagesanzeiger, Hrsg.). (2017). *Wo die Schweizer Fussballtalente landen*. Zugriff am 08.08.2018. Verfügbar unter <http://blog.tagesanzeiger.ch/datenblog/index.php/13320/wo-die-schweizerfussballtalente-landen>
- Regnier, G., Salmela, J. & Russell, S. J. (1993). Talent detection and development in sport.

- Reilly, T., Williams, A. M., Nevill, A. & Franks, A. (2000). A multidisciplinary approach to talent identification in soccer. *Journal of Sports Sciences*, 18, 695–702.
<https://doi.org/10.1080/02640410050120078>
- Reinhard, D. (2016). *Hopp Shvic - Migranten im Schweizer Fussball*. Zugriff am 02.08.2017. Verfügbar unter <http://darioreinhard93.wixsite.com/blog/single-post/2016/05/30/Hopp-Shvic-Migranten-im-Schweizer-Fussball-1>
- Relvas, H., Littlewood, M., Nesti, M., Gilbourne, D. & Richardson, D. (2010). Organizational Structures and Working Practices in Elite European Professional Football Clubs. Understanding the Relationship between Youth and Professional Domains. *European Sport Management Quarterly*, 10, 165–187.
<https://doi.org/10.1080/16184740903559891>
- Richardson, D., Gilbourne, D. & Littlewood, M. (2004). Developing support mechanisms for elite young players in a professional soccer academy: Creative reflections in action research. *European Sport Management Quarterly*, 4, 195–214.
<https://doi.org/10.1080/16184740408737477>
- Rost, K. & Dietrich, M. (1997). Ansätze zur Weiterentwicklung des Nachwuchstrainings-systems im deutschen Spitzensport. *Leistungssport*, 97.
- Rottenberg, S. (1956). The Baseball Players' Labor Market. *Journal of Political Economy*, 64, 242–258. Zugriff am 02.01.2018. Verfügbar unter <https://doi.org/10.1086/257790>
- Rütter, H., Schmid, C., Höchli, C., Rieser, C., Hoff, O., Schwehr, T. et al. (2014). *Wirtschaftliche Bedeutung des Sports in der Schweiz - 2011. Studie im Auftrag des Bundesamtes für Sport BASPO* (Bundesamt für Sport (BASPO), Hrsg.). Rüschlikon. Zugriff am 30.08.2018.
- Schafer, J. (2011). *Erfolgsfaktoren der Nachwuchsförderung in Schweizer Sportverbänden*. Dissertation. Universität Freiburg, Börsingen/FR.
- Scheid, V., Eppinger, M. & Adolph, H. (2007). *Talente fördern mit System*. Schorndorf: Hofmann.
- Schmalen, C., Kunert, M. & Weindlmaier, H. (2006). Erfolgsfaktorenforschung: Theoretische Grundlagen, methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten für die Ernährungsindustrie. *Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen : 45. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V.*, 351–362. Zugriff am 24.05.2017.

- Scholz, C. (1992). Effektivität und Effizienz, organisatorische. In E. Frese (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 3., völlig neu gestaltete Aufl., S. 533–552). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schultz, T. W. (1972). *Human resources* (Fiftieth Anniversary Colloquium series, Bd. 96). New York: National Bureau of Economic Research; distributed by Columbia University Press.
- Schweitzer, M. & Küpper, H.-U. (1997). *Produktions- und Kostentheorie. Grundlagen - Anwendungen* (2., vollständig überarbeitete und wesentlich erweiterte Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-84495-8>
- Schweizerischer Fussballverband. (2017). Leistungszentrum SFV/SFL. Zugriff am 10.09.2018. Verfügbar unter https://www.football.ch/portaldata/28/Resources/Dokumente/DE/05_Junioren_Nachwuchsfoerderung/5.9.2_Ausfuehrungsbestimmungen_Leistungszentrum.pdf
- Schweizerischer Fussballverband. (2018). Carte Blanche (A-F Junioren). Zugriff am 19.01.2019.
- Schweizerischer Fussballverband SFV. (2013). Reglement über den Ausbildungsfonds zur Förderung des Nachwuchses. Zugriff am 27.01.2016. Verfügbar unter http://www.football.ch/de/Portaldata/1/Resources/dokumente/offizielle_dokumente_/2014/Reglement_Ausbildungsfonds_2013_D.pdf
- Schweizerischer Fussballverband SFV. (2014). Das Nachwuchsförderkonzept des Schweizerischen Fussballverbandes. Zugriff am 04.01.2016. Verfügbar unter http://www.football.ch/de/Portaldata/1/Resources/dokumente/footeco/SFV_NWF-Brosch_d_24k.pdf
- Schweizerischer Fussballverband SFV. Verfügbar unter http://www.football.ch/de/Portaldata/1/Resources/dokumente/TAS_Entscheid_Ausbildungsentschaedigungen_Info_Klubs_PDF_D_20140522.pdf
- Schweizerischer Fussballverband SFV. (2015). *Ausbildungsetikette SFV*. Zugriff am 27.01.2016. Verfügbar unter http://www.sfl.ch/uploads/media/Ausbildungsetikette_SFV_2015-16.pdf
- Schweizerischer Fussballverband SFV. (2018). *Der SFV*. Zugriff am 08.08.2018. Verfügbar unter <http://org.football.ch/Ueber-uns/Der-SFV.aspx>
- Simon. (2007). *Der Internationalisierungsprozess von Unternehmen. Ressourcenorientierter Theorierahmen als Alternative zu bestehenden Ansätzen* (Strategisches Kompetenz-Management, 1. Aufl.). Wiesbaden: DUV Deutscher Universitäts-Verlag.

- Simon, H.A. (1976). *Administrative Behavior. A Study of Decision- Making Processes* (3. Aufl.). New York, London.
- Simon, H. A. & Chase, W. G. (1973). Skill in Chess. *American Scientist*, 61, 394–403.
- Slack, T. & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations. The application of organization theory* (2. ed.). Champaign, Ill.: Human Kinetics.
- Smart, D. L. & Wolfe, R. A. (2000). Examining Sustainable Competitive Advantage in Intercollegiate Athletics: A Resource-Based View. *Journal of Sport Management*, 14, 133–153. <https://doi.org/10.1123/jsm.14.2.133>
- Smart, D. L. & Wolfe, R. A. (2003). The contribution of leadership and human resources to organizational success: An empirical assessment of performance in major league baseball. *European Sport Management Quarterly*, 3, 165–188. <https://doi.org/10.1080/16184740308721949>
- Sontag, B. (2011). *Strategische Erfolgsfaktoren professioneller Sportorganisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sport-Toto-Gesellschaft. (2017). *Benefiziere der Sport-Toto-Gesellschaft*, Sport-Toto-Gesellschaft. Zugriff am 23.08.2018. Verfügbar unter <http://www.sport-toto.ch/10-0-Frdermittel.html>
- Statista. (2017). *Fußball-Bundesliga*. Zugriff am 02.01.2018. Verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/studie/id/6269/dokument/fussball-bundesliga-statista-dossier/>
- StatisticsTimes.com (Hrsg.). (2018a). *List of European countries by GDP 2017*. Zugriff am 30.08.2018. Verfügbar unter <http://statisticstimes.com/economy/european-countries-by-gdp.php>
- StatisticsTimes.com (Hrsg.). (2018b). *Ranking GDP World*. Zugriff am 30.08.2018. Verfügbar unter <https://statisticstimes.com/economy/gdp-nominal-vs-gdp-ppp.php>
- Strack, R. & Baier, J. (2009). Talent- und Risikomanagement in unruhigen Zeiten. In W. Jäger (Hrsg.), *Talent Management. Strategien, Umsetzung, Perspektiven* (Personalwirtschaft Buch). Köln: Luchterhand.
- Suen, W. 1992. *Men. Money and Medals: An Econometric Analysis of the Olympic Games* (School of Economics, University of Hong Kong., ed.).
- Swiss Football League. (2013). Reglement der SFL über die Trainings- und Ausbildungsförderung. Zugriff am 27.01.2016. Verfügbar unter http://www.sfl.ch/uploads/media/Reglement_Trainings-und-Ausbildungsfoerderung_SFL_03.pdf

- Swiss Football League. (2016). *Effizienzkriterien - Swiss Football League*. Zugriff am 16.04.2018. Verfügbar unter <http://www.sfl.ch/sfl/nachwuchsfoerderung/effizienzkriterien/>
- Swiss Football League. (2018a). *Ausbildungslabel - Swiss Football League*. Zugriff am 31.08.2018. Verfügbar unter <http://www.sfl.ch/sfl/spielbetrieb-operations/technik/ausbildungslabel/>
- Swiss Football League. (2018b). *Reglement für den Spielbetrieb der SFL*. Zugriff am 09.08.2018. Verfügbar unter http://www.sfl.ch/fileadmin/user_upload/Reglement_Spielbetrieb_SFL_300518.PDF
- Taylor, M. (2006). Global Players? Football, Migration and Globalization, c. 1930-2000. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 31, 7–30. Verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/20762099>
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533. Zugriff am 06.08.2018. Verfügbar unter https://www.jstor.org/stable/3088148?seq=1#page_scan_tab_contents
- Teubert, H. (2009). *Koordination von Spitzensport und Schule. zur Lösung des Inklusionsproblems schulpflichtiger Athleten*. Hohengehren: Baltmannsweiler: Schneider-Verlag.
- Thieme, L. (2017). Produktions- und Kostentheorie des Sportvereins. In L. Thieme (Hrsg.), *Der Sportverein - Versuch einer Bilanz* (S. 11–132). Schorndorf: Hofmann.
- Thiess, G. (1989). Die Auswahl sportlicher Talente in der DDR. Versuch eines historischen Überblicks. *Zs. Leistungssport*, 19, 11–14.
- Thom, N. & Wenger, A. P. (2010). *Die optimale Organisationsform. Grundlagen und Handlungsanleitung* (Uniscope). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8830-0>
- Thomas Zemp (2017, 27. Juni). Das Volk entscheidet zum dritten Mal über ein Fussballstadion. *Tagesanzeiger*. Zugriff am 10.09.2018. Verfügbar unter <https://www.tagesanzeiger.ch/zuerich/stadt/das-volk-entscheidet-zum-dritten-mal-ueber-ein-fussballstadion/story/19279025>
- Thomé, M. (2003). Ausländer in der Fussball-Bundesliga. *Volkskunde Rheinland-Pfalz*, 18, 154–177. Zugriff am 09.05.2016. Verfügbar unter <http://digitale-kulturanthropologie.de/wp-content/uploads/2011/09/18-2.2003-Auslaender-in-Fu%C3%9Fball.pdf>
- Tietzel, M. (1981). *Die Ökonomie der Property Rights: Ein Überblick* (Zeitschrift für Wirtschaftspolitik) (207-244). Zugriff am 25.07.2018. Verfügbar unter <https://www.degruyter.com/view/j/zfwf.1981.30.issue-1/zfwf-1981-0111/zfwf-1981-0111.xml>

- Trinczek, R. (1995). Experteninterviews mit Managern: Methodische und methodologische Hintergründe. In C. Brinkmann (Hrsg.), *Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung: Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen* (S. 59–68). na.
- UEFA. (2012). UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. Zugriff am 19.07.2016. Verfügbar unter http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/10/1805410_DOWNLOAD.pdf
- UEFA. (2014). *Protection of young players (Home Grown Player Rule)*. Zugriff am 15.02.2018. Verfügbar unter <http://www.uefa.com/news/newsid=943393.html>
- UEFA. (2017). *UEFA-Ranglisten*. Zugriff am 23.02.2018. Verfügbar unter <https://de.uefa.com/memberassociations/uefarankings/index.html>
- Ulmen, H.-V. (1988). Zur Problematik der Talentsuche im Sport aus leistungspsychologischer Sicht. In M. Horst (Hrsg.), *Die Talentproblematik im Sport* (dvs-Protokolle, Bd. 30, S. 104–115).
- Ulmer, H.V. (1973). Sportphysiologische Modelle zur Talentsuche für Ausdauersportarten. *Leistungssport*, 174–178.
- Unnithan, V., White, J., Georgiou, A., Iga, J. & Drust, B. (2012). Talent identification in youth soccer. *Journal of Sports Sciences*, 30, 1719–1726.
<https://doi.org/10.1080/02640414.2012.731515>
- Vahs, D. (2007). *Organisation. Einführung in die Organisationstheorie* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Van Bottenburg, M. (2000). *Het topsportklimaat in Nederland*. 's-Hertogenbosch: Diopter-Janssens & Van Bottenburg.
- Vanberg, V. (1995). *Markt und Organisation. Individualistische Sozialtheorie und das Problem korporativen Handelns* (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Bd. 31, 1. Aufl., Studienausg). Tübingen: Mohr.
- Vogler, G. (1976). Investitionsentscheidungen. In *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (S. 174–197). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-663-00102-7_6
- Wallebohr, A. & Daumann, F. (2018a). Beurteilung des Erfolgs in der Nachwuchsausbildung. Eine empirische Analyse von Schweizer Fußballclubs. *German Journal of Sport Science (im Reviewverfahren)*.
- Wallebohr, A. & Daumann, F. (2018b). Ziele und Erfolgsfaktoren in der Schweizer Nachwuchsausbildung im Profifußball. *Sciamus*, im Reviewverfahren.

- Weibel, B. & Schaer, A. (2008). *Projektorganisation Öffentliche Hand UEFAEURO 2008*. Zugriff am 30.08.2018. Verfügbar unter <https://biblio.parlament.ch/e-docs/342981.pdf>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180. Zugriff am 03.08.2018. Verfügbar unter <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28198404%2F06%295%3A2%3C171%3AARVOTF%3E2.0.CO%3B2-L>
- Werren, M. (Juni 2013). *Leistungsentwicklung von Talent Eye Projekt- Teilnehmenden*. Masterarbeit. Universität Freiburg, Freiburg.
- Wicker, P. & Breuer, C. (2013). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from non-profit sport clubs in Germany. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24, 461–484.
- Wiersma, L. D. (2000). Risks and Benefits of Youth Sport Specialization. Perspectives and Recommendations. *Pediatric Exercise Science*, 12, 13–22.
- Williams, A. M. & Reilly, T. (2000). Talent identification and development in soccer. *Journal of sports sciences*, 18, 657–667. <https://doi.org/10.1080/02640410050120041>
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analyses and Antitrust. A Study in the Economics of Internal Organization*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1496220>.
- Williamson, O. E. (1990). Political Institutions: The Neglected Side of the Story: Comment. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 6, 263–266. Verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/764992>
- Winkelhake, O., Thieme, L. & Fröhlich, M. (2014). Sportliches Talent. *Sportwissenschaft*, 44, 224–239. <https://doi.org/10.1007/s12662-014-0345-9>
- Zacher, D. (2003). *Humankapital in der theoretischen und empirischen Analyse bei Gary S. Becker: Darstellung und Kritik* (Rostocker Arbeitspapiere zu Wirtschaftsentwicklung und Human Resource Development): Inst. für Human Resource Development.
- Zahradnik, S. (2011). Prozessmodell und Bewertungskriterien für öffentliche Verwaltungen. *Verwaltung & Management*, 17, 78–82. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2011-2-78>
- Ziebs, A. (2002). *Ist Erfolg käuflich? Analysen und Überlegungen zur sozioökonomischen Realität des Berufsfußballs*. München: utz.

Interviewverzeichnis

Die Interviews wurden anhand eines Leitfadens durchgeführt, die an die jeweilige Organisation der interviewten Person angepasst wurde. Die Gespräche dauerten zwischen 45 Minuten und 1.5 Stunden und wurden digital aufgezeichnet. Um die Anonymität der Interviewpartner zu wahren, werden nur die Kürzel der Namen in dem Interviewverzeichnis aufgeführt. Ebenso wird der Durchführungsort nicht aufgeführt, weil darüber Rückschlüsse auf die interviewten Personen möglich sind. Die Fokusgruppen wurden mit 4 bis 6 Personen durchgeführt. Auch hier wird die Anonymität über die Bezeichnung mit Fokusgruppe 1, 2 und 3 gewährleistet.

Nr.	Person	Funktion	Datum
1	E.I.	Experte NWA Schweiz	26.01.2016
2	A.S.	Experte NWA Schweiz	25.02.2016
3	M.R.	Experte NWA Schweiz	01.12.2017
4	L.P.	Technischer Leiter SFV	07.01.2019
5	A.B.	Technischer Leiter, FVNWS	09.01.2019
6	P.B.	Technischer Leiter, IFV	11.01.2019
7	M.B.	Technischer Leiter, Club 1	27.05.2016
8	G.C.	Technischer Leiter, Club 2	12.09.2016
9	E.G.	Technischer Leiter, Club 3	04.10.2016
10	M.Wa.	Technischer Leiter, Club 4	15.11.2016
11	M.C.	Technischer Leiter, Club 5	08.12.2016
12	M.We.	Präsident, Club 6	18.01.2017
13	P.D.	Technischer Leiter, Club 7	11.12.2018
14	R.V.	Technischer Leiter, Club 8	14.12.2018
15	J.F.	Technischer Leiter, Club 9	08.01.2019
16	S.C.	Technischer Leiter, Club 10	08.01.2019
17	M.H.	Präsident, Club 11	16.01.2019
18	Fokusgruppe 1	Technischer Leiter, Jugendtrainer, Sportdirektor + weitere Club 2	04.07.2017
19	Fokusgruppe 2	Technischer Leiter, Jugendtrainer, Sportdirektor Club 3	09.08.2017
20	Fokusgruppe 3	Technischer Leiter, Trainer, Sportdirektor Club 6	20.03.2018

Anhang

A.	INTERVIEWLEITFADEN	I
B.	AUSZUG EXCEL-TABELLE SPIELERERFASSUNG	IV
C.	FACT-SHEETS CLUBS RSL	V
D.	ROHDATEN ERFOLG AUF LÄNDEREBENE.....	XVII

A. Interviewleitfaden

Interviewnummer	Name	Ort	Datum	Dauer
17	M.H.	Skype	15.01.2019	9:30-10:30

Begrüssung: Befragte Person begrüßen und für die Teilnahme bedanken, Vorstellung (Studium Sportwissenschaft, Arbeit HSLU, Diss. Uni Jena)

Um was geht es: Ausgangslage: Schweiz bekannt als erfolgreiche Nation in der Ausbildung von Fußballspielern, stimmt das?

- Wie kann man Erfolg messen / beurteilen? (auf Ebene des Landes und auf Ebene der Clubs)
- Was sind die Gründe für den Erfolg? (auf Ebene des Landes und auf Ebene der Clubs)

Ziel des Interviews:

- Bisherige Kenntnisse validieren (Ziele, Strategie, Erfolgsfaktoren)
- Daten zu Erfolg der Clubs interpretieren

Zeitraumen: ca. 60min.

Freiwilligkeit betonen: Wenn immer Sie sich zu etwas nicht äussern wollen, müssen Sie das selbstverständlich nicht. Sie können das Interview jederzeit abbrechen.

Vertraulichkeit: Das Interview wird aufgezeichnet, damit das Gespräch anschließend transkribiert und ausgewertet werden kann. Ihre Angaben sind natürlich vertraulich. Ihre Aussagen werden anonymisiert und nicht mit Ihrem Namen oder Clubnamen veröffentlicht.

Interviewfragen

Nr.	Hauptfrage / Thematik	Detailfragen	Zielsetzung und theoretischer Hintergrund
1	Ziele der NWF	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Ziele verfolgt der FC St. Gallen mit der NWF? - Wie sind diese Ziele in die Strategie und übergeordnete Vision des Clubs eingebettet? - Welche Bedeutung messen sie den einzelnen Zielen zu? - Ist die Grafik aus Ihrer Sicht korrekt? 	<p>Ziele der NWF beim FC St. Gallen</p> <p>Grafik validieren</p>
2	Strategie	<ul style="list-style-type: none"> - Können Sie mir etwas zur Strategie sagen, mit welcher der FC St. Gallen die Ziele umsetzen möchte? - Welche Ressourcen benötigen Sie zur Umsetzung der Strategie? <ul style="list-style-type: none"> o Personell, Finanziell, Infrastruktur... - Welche Bedeutung kommt den Ressourcen zu um die gesteckten Ziele zu erreichen? - Was sind die größten Herausforderungen bei der Umsetzung? - Inwieweit unterscheidet oder gleichen sich die Strategien des FC St. Gallen und anderen (größeren) Clubs 	<p>Informationen zur Strategie / vorhandenen Ressourcen / Bedeutung der Ressourcen</p>
3	Rahmenbedingungen / externe Einflussfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> - Gibt es Einflussfaktoren und Entwicklungen, welche die Strategie und Ziele des Clubs beeinflussen? <ul style="list-style-type: none"> o Intern, Region, Schweiz, International 	<p>Prüfen der Hypothesen</p>
4	Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> - Was sind die aus Ihrer Sicht wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Nachwuchsausbildung? 	<p>Erfolgsfaktoren validieren; Für kleine Ligen spezifizieren</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Wie erfolgreich schätzen Sie die Nachwuchsausbildung vom FC St. Gallen im nationalen Vergleich ein? Warum? - Was sind aus ihrer Sicht die Faktoren, die in der Schweiz zum Erfolg in der NWF beitragen? - Was muss die Schweiz in Zukunft richtig machen, damit der Erfolg auch weiter anhält. 	
5	Erfolgskoeffizient	<ul style="list-style-type: none"> - Würde Ihnen eine Möglichkeit ad hoc einfallen, wie man den Erfolg in der Nachwuchsausbildung messen / beurteilen kann? - Erläuterung der Methodik und Diskussion der Resultate 	Erfolgskoeffizient validieren
8	Möchten Sie etwas ergänzen, was Ihnen noch wichtig ist?		

Nachbereitung

Besonderheiten der Befragungssituation und persönlichen Eindruck von der befragten Person nach dem Interview:

B. Auszug Excel-Tabelle Spielererfassung

Name	Geb.	CH	D	SB	A	SB	Land	MW	Max	Big	Big 2	Big	Alter	Jahr	Club	Jahre CH
Abdou Dampaha	1991				ja		Gambia	0.4		FRAN			15			4
Adam Waidi	1994				ja		Benin	0.15					15	2009	Team Vaud	7
Admir Mehmedi	1991		ja				Mazedonien	7		DEU			15	2006	FC Zürich	5
Admir Seferagic	1994		ja				Bosnien-Herzegowina	0.3					15	2009	FC Basel 1893	7
Adonis Ajeti	1997		ja				Albanien	0.35					15	2012	FC Basel 1893	7
Adrian Nikci	1989		ja				Kosovo	0.8					15	2004	FC Zürich	7
Adrian Winter	1986	ja						1.35					15	2001	FC Red Star Zürich	7
Adriano De Pierro	1991		ja				Schweiz	0.25					15	2006	Team Vaud	7
Adrien Rawyler	1993	ja						0.05					15	2008	BSC Young Boys	7
Afimico Pululu	1999		ja				Frankreich	0.3					15	2012	FC Basel 1893	5
Agonit Sallaj	1992		ja				Albanien	0.3					15	2007	Neuchâtel Xamax	7
Ahmet Özcan	1995		ja				Türkei	0.15					15	2010	Team Vaud	6
Aimery Pinga	1998		ja				Kongo DR	0.35					15	2013	BSC Young Boys	6
Alain Nef	1982	ja						1.5	ITA	ESP			15	1997	FC Zürich	7
Alain Rochat	1983		ja				Kanada	2	FRAN				15	1998	Yverdon-Sport FC	7
Alain Schultz	1983	ja						0.6					15	1998	FC Aarau	7
Alain Wiss	1990	ja						0.9					15	2005	FC Luzern	7
Alban Prishi	1990		ja				Kosovo	0.75					15	2005	FC Wohlen	7
Albert Bunjaku	1983		ja				Kosovo	4	DEU				15	1998	Grasshopper Club Zürich	7
Albert Spahiu	1990		ja				Kosovo	0.1					15	2005	FC Thun	6
Alberto Regazzoni	1983	ja						1					15	1998	FC Lugano	7
Albian Ajeti	1997		ja				Albanien	2.5	DEU				15	2012	FC Basel 1893	3
Albin Sadrija	1997		ja				Kosovo	0.15					15	2012	FC Zürich	7
Albion Avdijaj	1994		ja				Albanien	0.4					15	2009	Grasshopper Club Zürich	5
Aldin Turkes	1996		ja				Bosnien-Herzegowina	0.3					15	2011	FC Luzern	6
Aleandro Prati	1995	ja						0.1					15	2010	Team Ticino	5
Alejandro Henzi	1995	ja						0.1					15			6
Aleksandar Dragovic	1991			ja			Österreich, Serbien	15	DEU				15			3
Aleksandar Prijovic	1990		ja				Serbien	2	ENG				15			3
Alessandro Ciarrocchi	1988		ja				Italien	0.5					15	2003	FC Winterthur	4
Alessandro Kräuchi	1998		ja				Italien	0.1					15	2013	FC St. Gallen 1879	6
Alessandro Riedle	1991			ja			Deutschland	0.3					15	2006	Grasshopper Club Zürich	6
Alessio Bellante	1995	ja						0.1					15	2010	FC Lugano	7
Alexander Fransson	1994			ja			Schweden	1.5					15			1
Alexander Frei	1979	ja						12	DEU				15	1994	FC Basel 1893	7
Alexander González	1992			ja			Venezuela	1					15			3
Alexandre Alphonse	1982			ja			Frankreich	1.5					15			1
Alexandre Pasche	1991	ja						0.6					15	2006	Team Vaud	7
Alexandre Veuthey	1993	ja						0.05					15	2008	FC Lausanne-Sport	7
Alhassane Keita	1983			ja			Guinea	2.4	ESP				15			4
Almen Abdi	1986		ja				Kosovo	3.5	DEU				15	2001	FC Zürich	7
Amir Abrashi	1990		ja				Albanien	2.5	DEU				15	2005	FC Winterthur	7
Andi Zeqiri	1999		ja				Albanien	0.8					15	2014	FC Lausanne-Sport	7
Andraz Sporar	1994			ja			Slowenien	2.5					15			1
Andre Goncalves	1992		ja				Portugal	0.25					15	2007	FC Zürich	7
Andreas Hirzel	1993	ja						0.15	DEU				15	2008	FC Aarau	7
Andreas Wittwer	1990	ja						0.75					15	2005	BSC Young Boys	7
Andres Malloth	1992	ja						0.05					15	2007	FC Zürich	7
Andrés Vásquez	1987			ja			Peru	0.5					15			5
Angelo Raso	1981			ja			Italien	0.3					15			2
Anthony Favre	1984	ja						0.4					15	1999	Yverdon-Sport FC	7
Anthony Sauthier	1991	ja						0.5					15	2006	Servette FC	7
Anto Grgic	1996		ja				Kroatien	2	DEU				15	2011	FC Zürich	5
Antoine Rey	1986	ja						0.5					15	2001	Team Vaud	7
Anton Mitryushkin	1996			ja			Russland	2					15			3
Antonio Marchesano	1991		ja				Italien	0.55					15	2006	AC Bellinzona	7
Ardit Zenuni	1992		ja				Kosovo	0.05					15	2007	FC Thun	7
Arjan Qollaku	1997			ja			Albanien	0.15					15	2012	FC Zürich	5
Arind Ajeti	1993		ja				Albanien	2	ITA				15	2008	FC Basel 1893	7

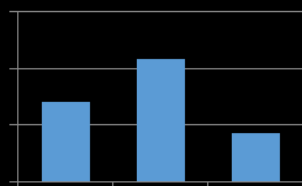
C. Fact-Sheets Clubs RSL

- FC Basel
- FC Zürich
- GC Zürich
- BSC Young Boys
- FC Sion
- FC Luzern
- FC Thun
- FC St. Gallen
- FC Aarau
- FC Lausanne
- FC Will
- FC Winterthur
- FC Solothurn

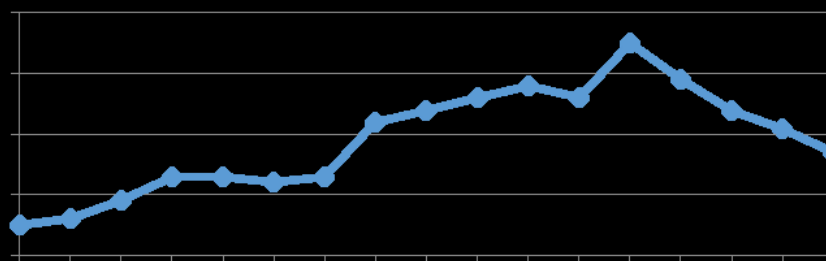
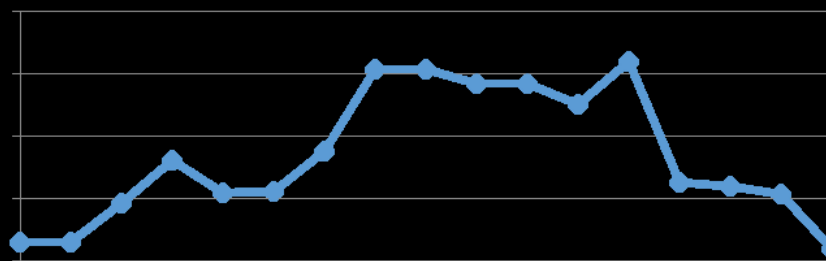
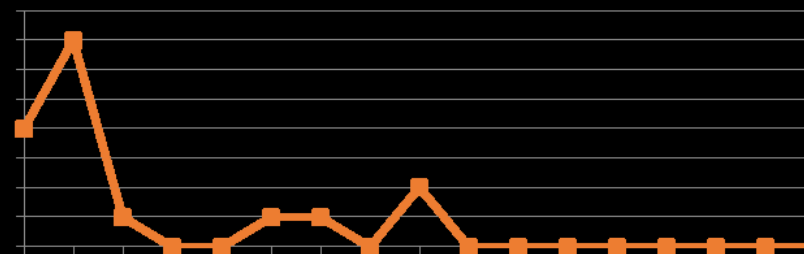
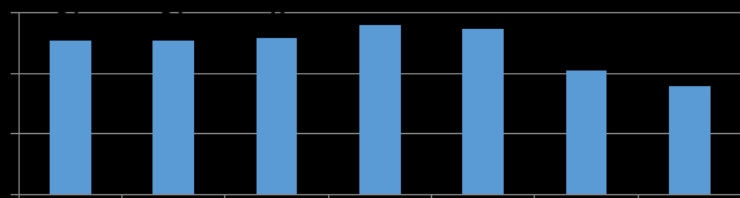
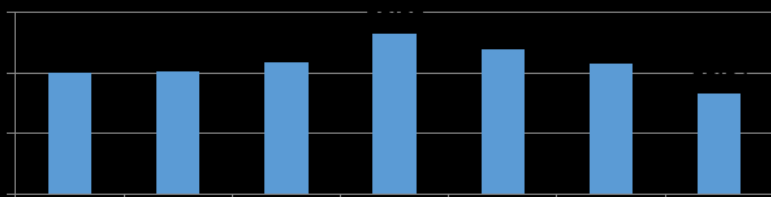
Fact-Sheet FC Basel

- Summe der MW: 150.8
- Anzahl Spieler: 88 (BIG-5 Spieler: 33)
- Anzahl Ausbildungsjahre: 342
- Ø MW / NW-Spieler: 1.7
- Ø Ausbildungsjahre / Spieler: 3.9
- Ø Alter der Spieler: 17.8
- Ø Platzierung: 1.9

Staatsbürgerschaft (SB) / Top-5 Herkunft



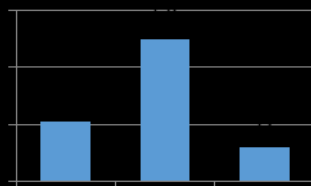
Albanien	7
Türkei	7
Italien	7
Serbien	5
Portugal	5



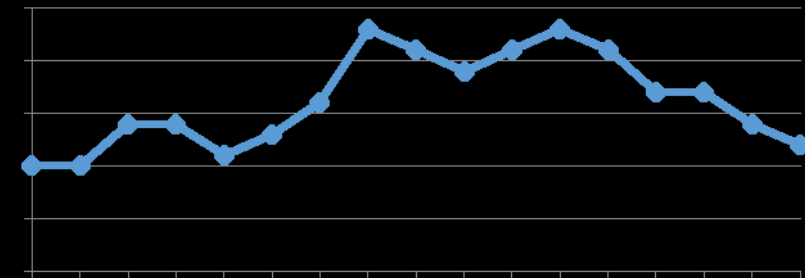
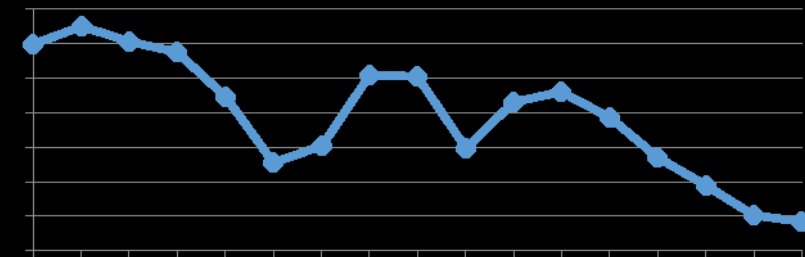
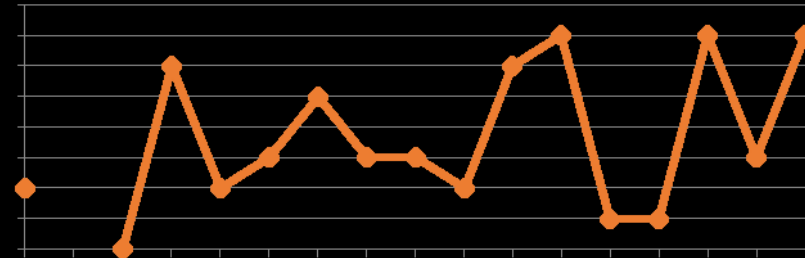
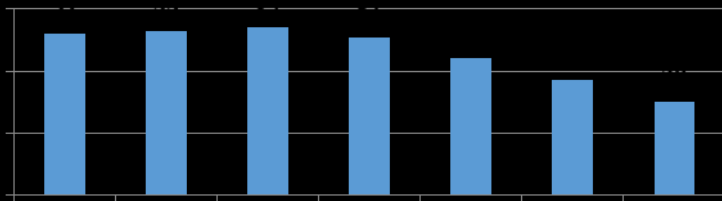
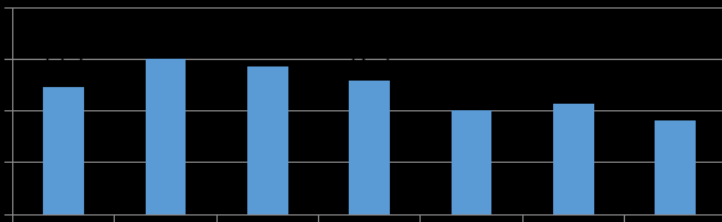
Fact-Sheet GC Zürich

- Summe der MW: 84.4
- Anzahl Spieler: 83 (BIG-5 Spieler: 33)
- Anzahl Ausbildungsjahre: 321
- Ø MW / NW-Spieler: 1.0
- Ø Ausbildungsjahre / Spieler: 3.9
- Ø Alter der Spieler: 17.7
- Ø Platzierung: 4.6

Staatsbürgerschaft (SB) / Top-5 Herkunft



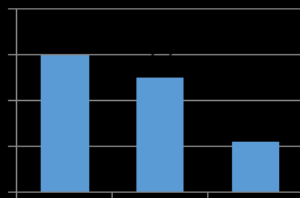
Bosnien-Herzeg.	7
Albanien	6
Kosovo	5
Italien	5
Türkei	5



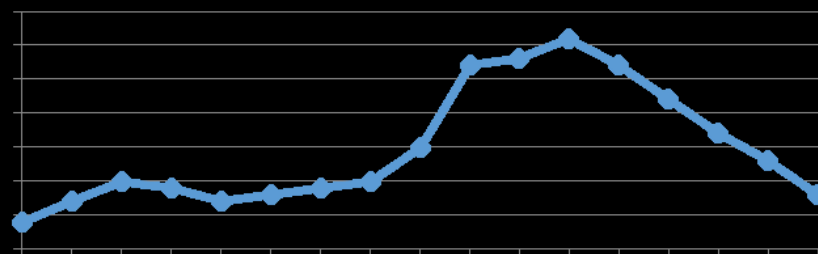
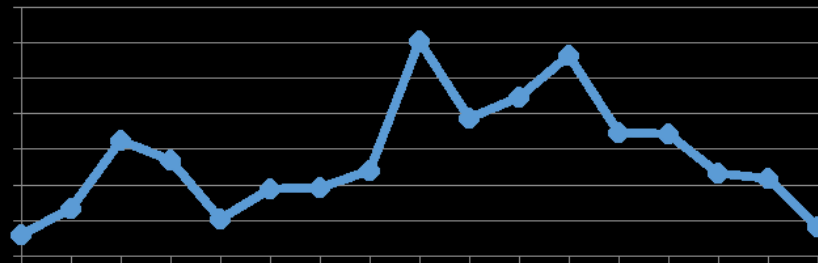
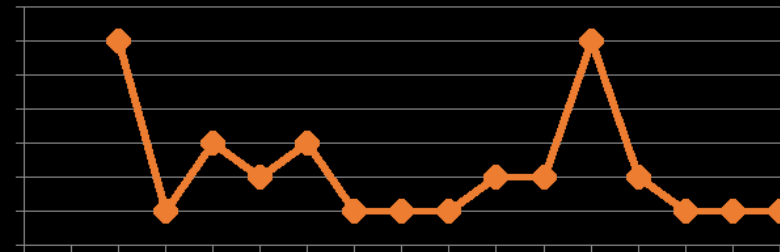
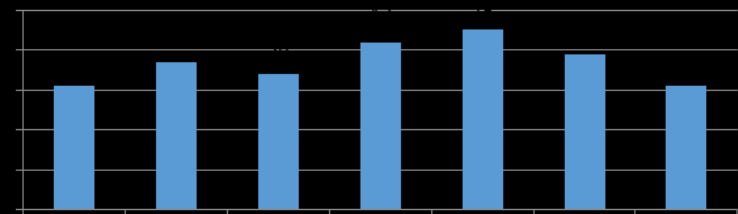
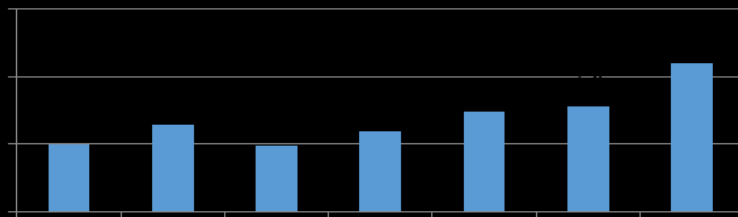
Fact-Sheet BSC Young Boys

- Summe der MW: 48.5
- Anzahl Spieler: 66 (BIG-5 Spieler: 17)
- Anzahl Ausbildungsjahre: 259
- Ø MW / NW-Spieler: 0.7
- Ø Ausbildungsjahre / Spieler: 3.9
- Ø Alter der Spieler: 18.1
- Ø Platzierung: 3.2

Staatsbürgerschaft (SB) / Top-5 Herkunft



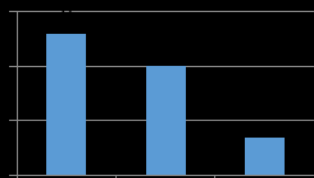
Italien	4
Kamerun	3
8 Länder mit 2 Spielern	



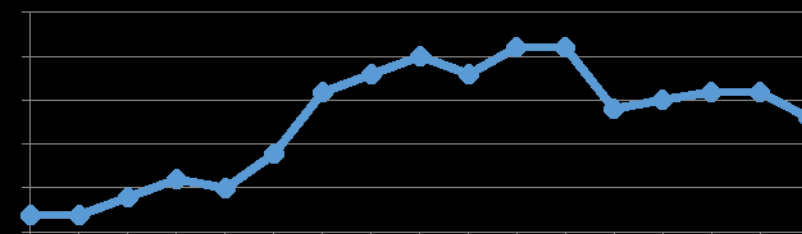
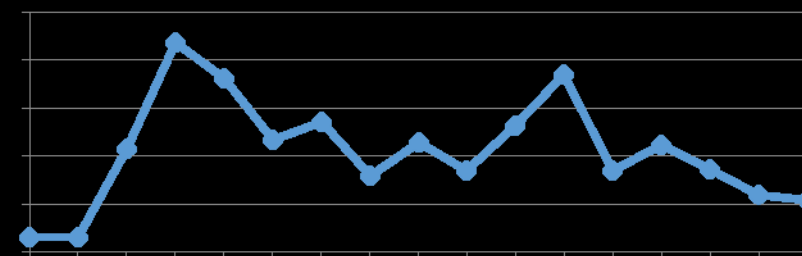
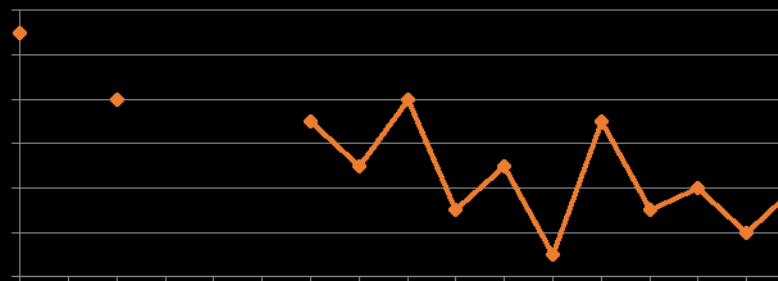
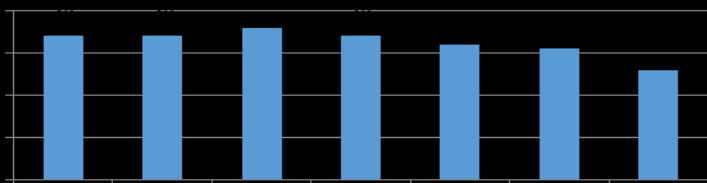
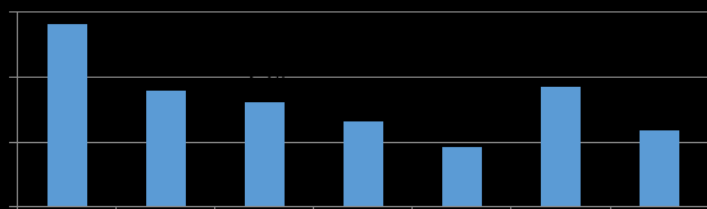
Fact-Sheet FC Luzern

- Summe der MW: 23.1
- Anzahl Spieler: 53 (BIG-5 Spieler: 9)
- Anzahl Ausbildungsjahre: 227
- Ø MW / NW-Spieler: 0.4
- Ø Ausbildungsjahre / Spieler: 4.3
- Ø Alter der Spieler: 17.9
- Ø Platzierung: 6.2

Staatsbürgerschaft (SB) / Top-5 Herkunft



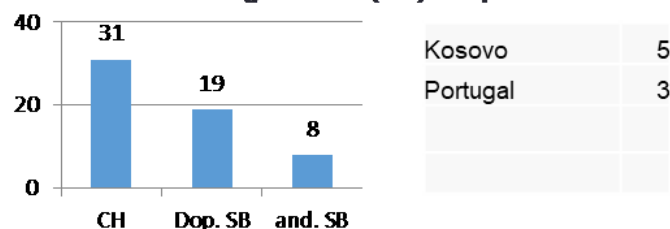
Serbien	4
Kosovo	3
Kroatien	3



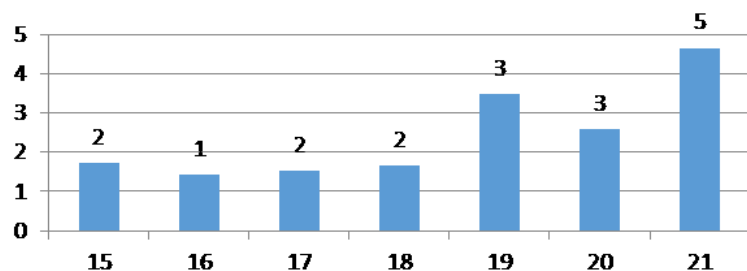
Fact-Sheet FC Thun

- Summe der MW: 17
- Anzahl Spieler: 58 (BIG-5 Spieler: 4)
- Anzahl Ausbildungsjahre: 210
- Ø MW / NW-Spieler: 0,3
- Ø Ausbildungsjahre / Spieler: 3,6
- Ø Alter der Spieler: 18,3
- Ø Platzierung: 5.3

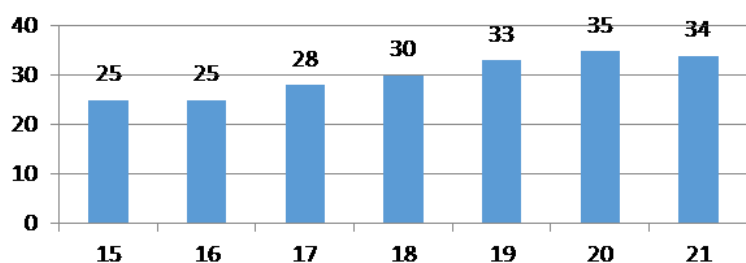
Staatsbürgerschaft (SB) / Top-5 Herkunft



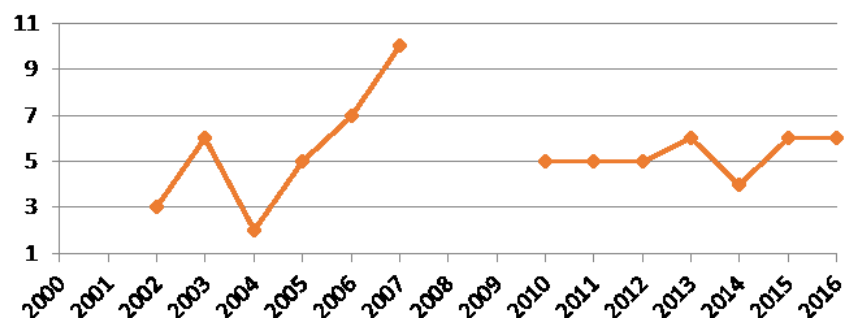
Summe MW nach Alter



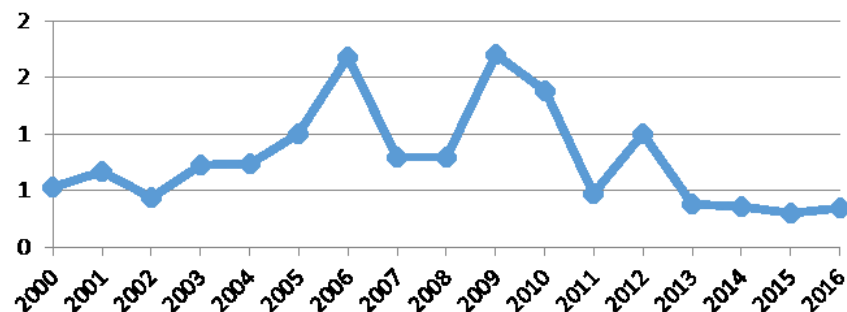
Anzahl Ausb.jahre nach Alter



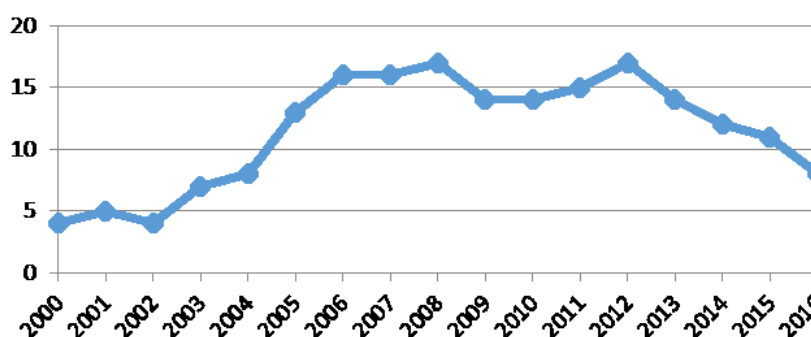
Platzierung (2000-2016)



Summe MW nach Jahr



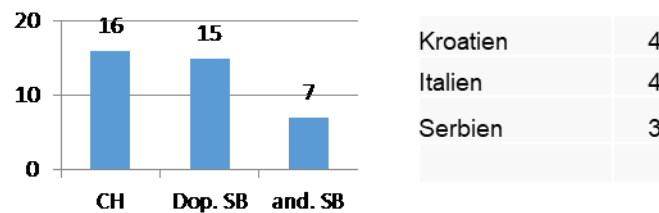
Anzahl Ausb.jahre nach Jahr



Fact-Sheet FC St. Gallen

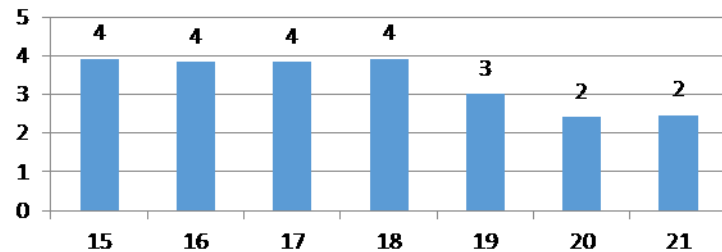
- Summe der MW: 23,4
- Anzahl Spieler: 155 (BIG-5 Spieler: 7)
- Anzahl Ausbildungsjahre:
- Ø MW / NW-Spieler: 0,6
- Ø Ausbildungsjahre / Spieler: 4,1
- Ø Alter der Spieler: 18,3
- Ø Platzierung: 6.4

Staatsbürgerschaft (SB) / Top-5 Herkunft

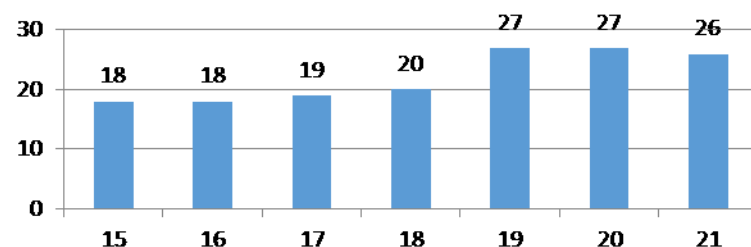


Kroatien	4
Italien	4
Serbien	3

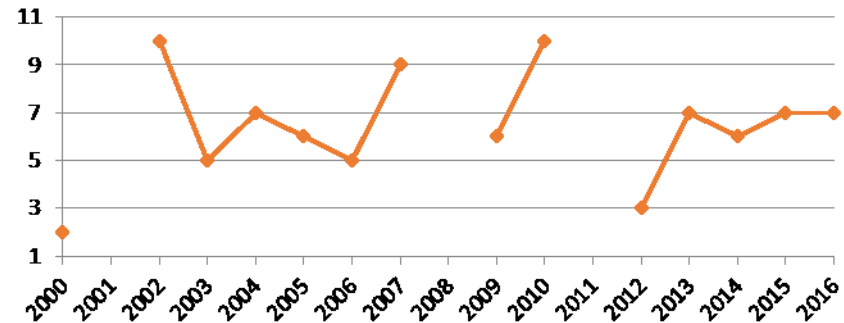
Summe MW nach Alter



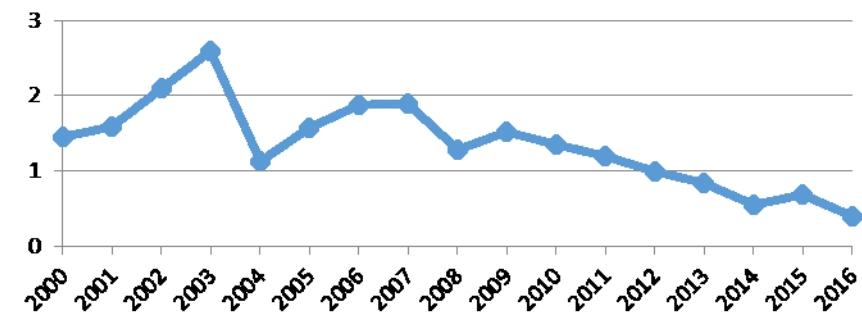
Anzahl Ausb.jahre nach Alter



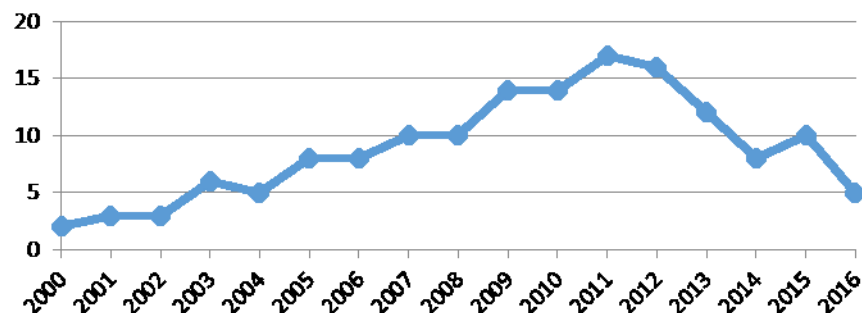
Platzierung (2000-2016)



Summe MW nach Jahr



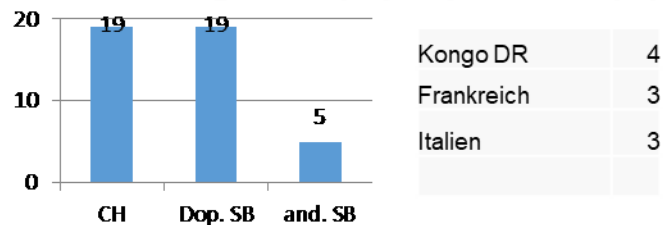
Anzahl Ausb.jahre nach Jahr



Fact-Sheet FC Lausanne

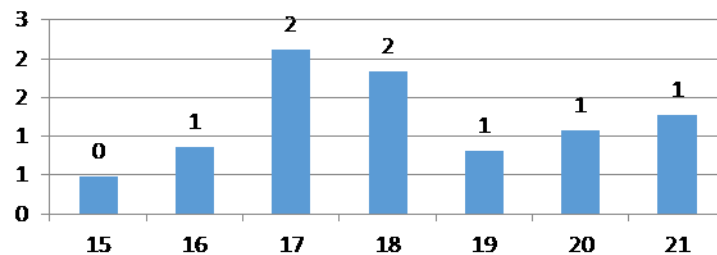
- Summe der MW: 8,46
- Anzahl Spieler: 43 (BIG-5 Spieler: 6)
- Anzahl Ausbildungsjahre: 116
- Ø MW / NW-Spieler: 0,2
- Ø Ausbildungsjahre / Spieler: 2,7
- Ø Alter der Spieler: 18,3
- Ø Platzierung: 8.7

Staatsbürgerschaft (SB) / Top-5 Herkunft (>2)

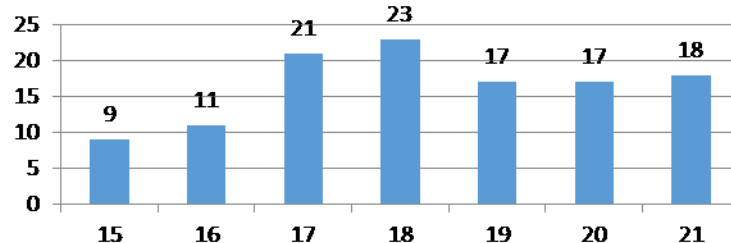


Kongo DR	4
Frankreich	3
Italien	3

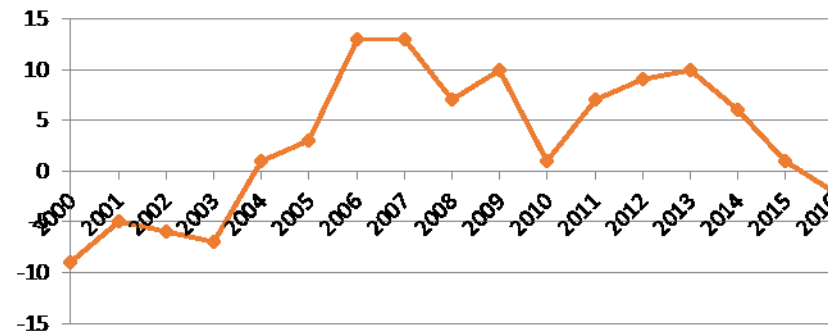
Summe MW nach Alter



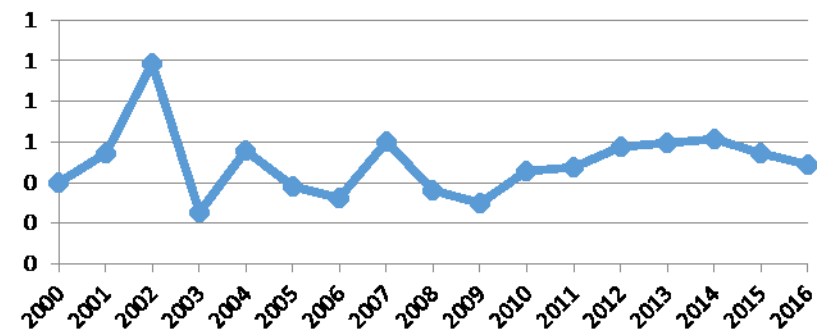
Anzahl Ausb.jahre nach Alter



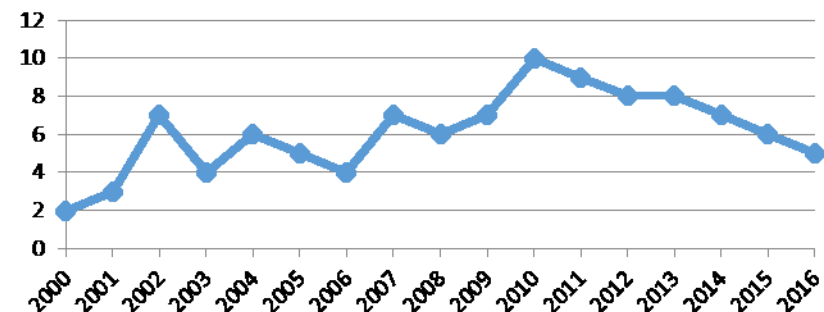
Platzierung (2000-2016)



Summe MW nach Jahr



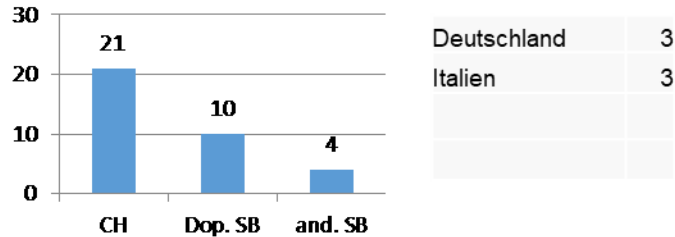
Anzahl Ausb.jahre nach Jahr



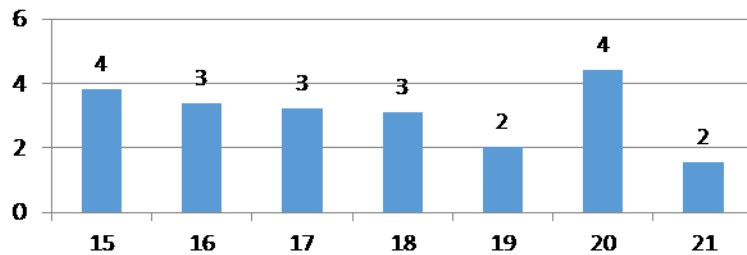
Fact-Sheet FC Aarau

- Summe der MW: 21,5
- Anzahl Spieler: 35 (BIG-5 Spieler: 8)
- Anzahl Ausbildungsjahre: 138
- Ø MW / NW-Spieler: 0,6
- Ø Ausbildungsjahre / Spieler: 3,9
- Ø Alter der Spieler: 17,7
- Ø Platzierung: 8.4

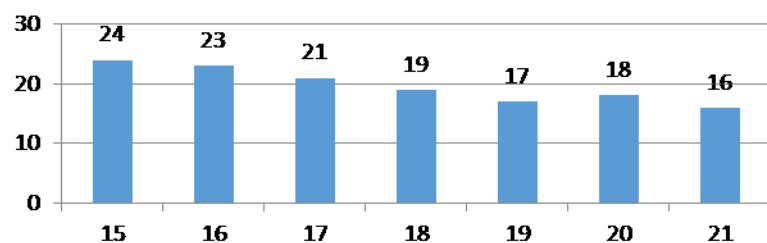
Staatsbürgerschaft (SB) / Top-5 Herkunft



Summe MW nach Alter



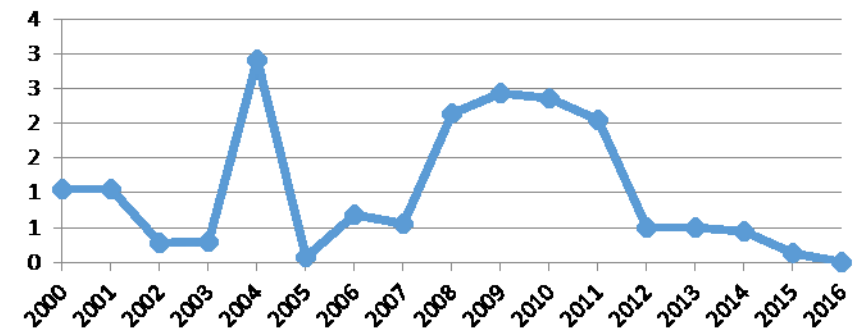
Anzahl Ausb.jahre nach Alter



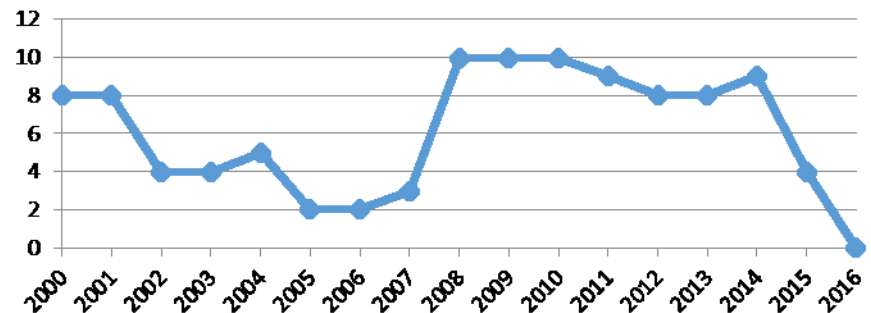
Platzierung (2000-2016)



Summe MW nach Jahr



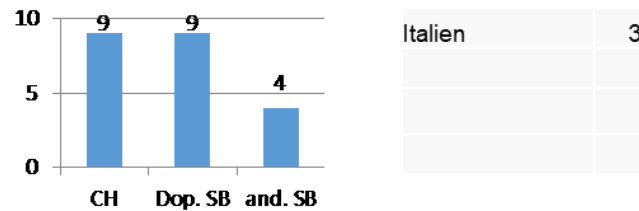
Anzahl Ausb.jahre nach Jahr



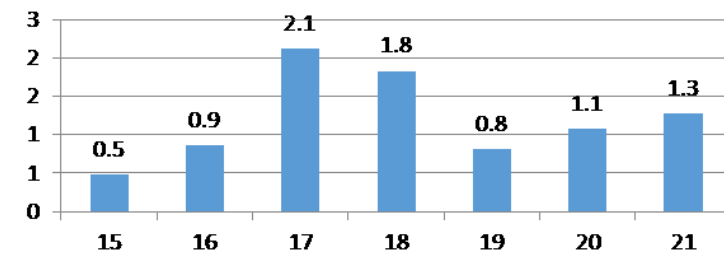
Fact-Sheet FC Wil 1900

- Summe der MW: 9.46
- Anzahl Spieler: 22 (BIG-5 Spieler: 4)
- Anzahl Ausbildungsjahre: 67
- Ø MW / NW-Spieler: 0.43
- Ø Ausbildungsjahre / Spieler: 3.05
- Ø Alter der Spieler: 18.15
- Ø Platzierung: 6.3

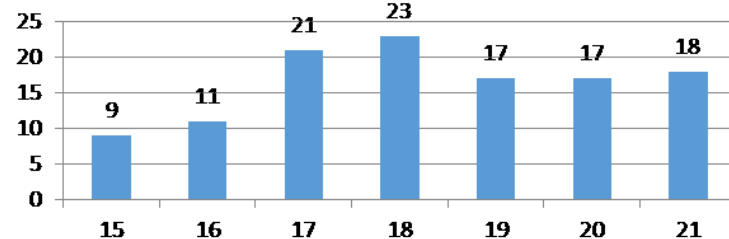
Staatsbürgerschaft (SB) / Top-5 Herkunft (>2)



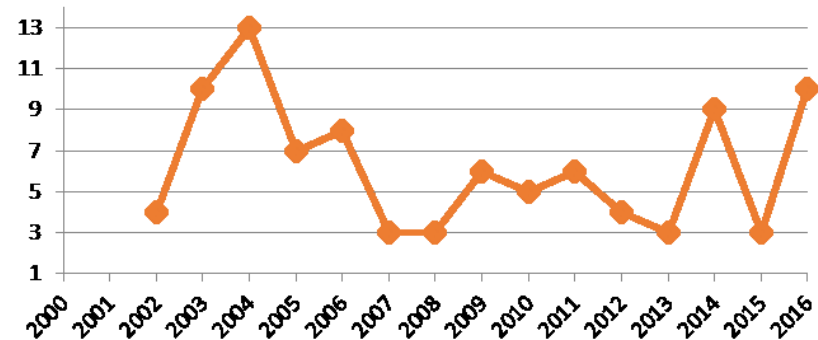
Summe MW nach Alter



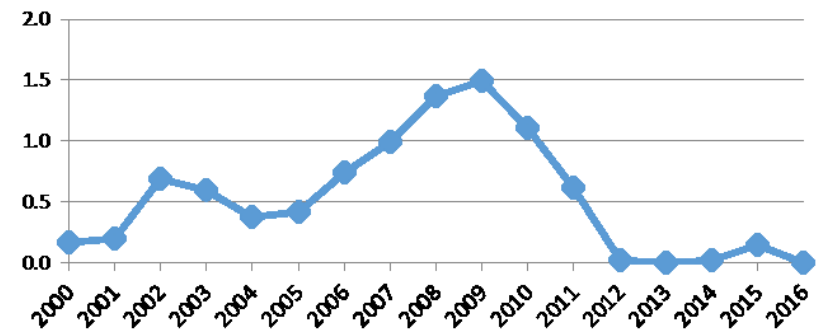
Anzahl Ausbildungsjahre nach Alter



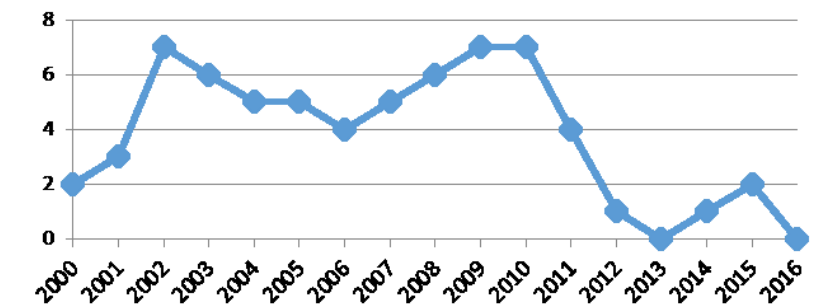
Platzierung (2000-2016)



Summe MW nach Jahr

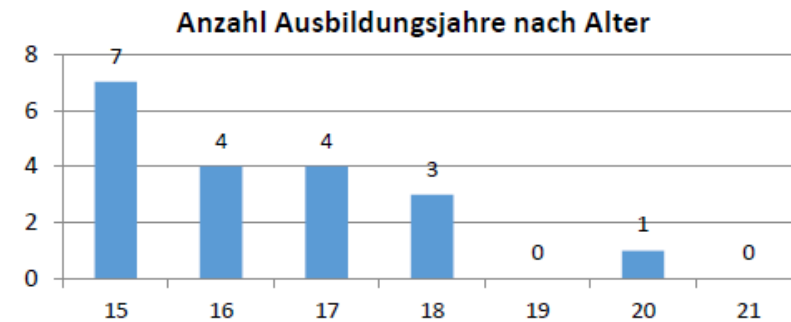
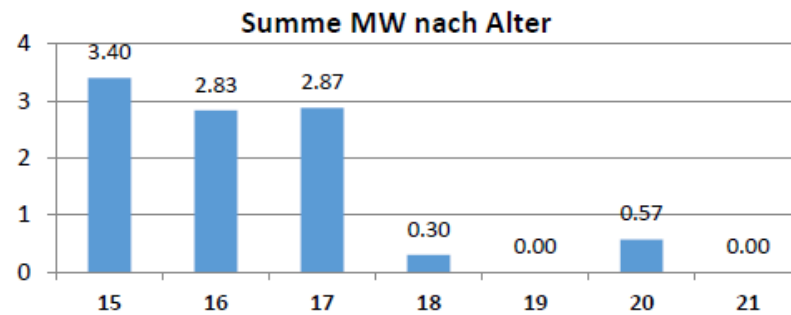


Anzahl Spieler pro Jahr

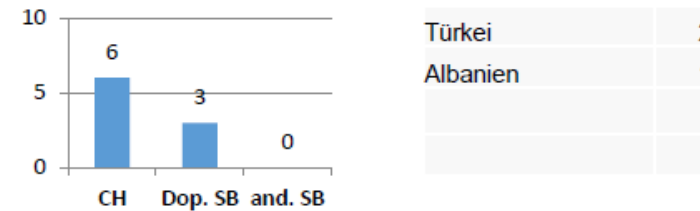


Fact-Sheet FC Solothurn

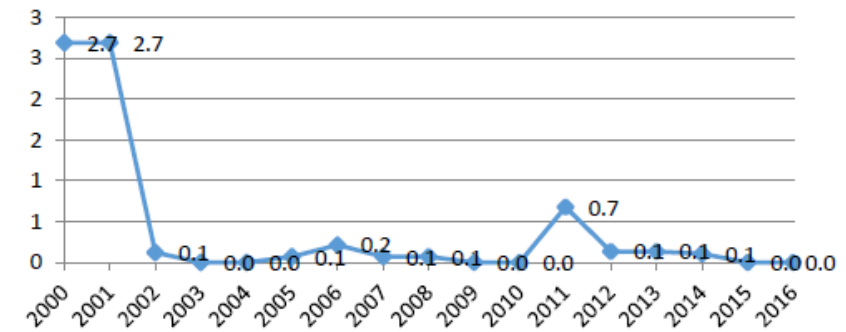
- Summe der MW: 15.63
- Anzahl Spieler: 30 (BIG-5 Spieler: 6)
- Anzahl Ausbildungsjahre: 79
- Ø MW / NW-Spieler: 1.14
- Ø Ausbildungsjahre / Spieler: 2.73
- Ø Alter der Spieler: 17.8
- Ø Platzierung: 7



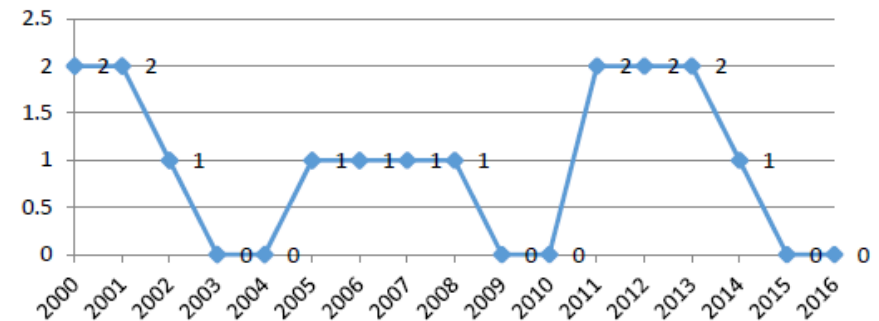
Staatsbürgerschaft (SB) / Top-5 Herkunft (>2)



Summe MW nach Jahr



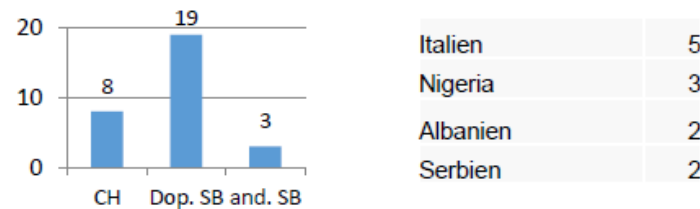
Anzahl Ausbildungsjahre nach Jahr



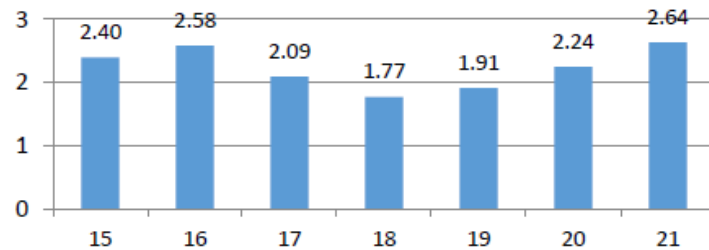
Fact-Sheet FC Winterthur

- Summe der MW: 15.63
- Anzahl Spieler: 30 (BIG-5 Spieler: 6)
- Anzahl Ausbildungsjahre: 79
- Ø MW / NW-Spieler: 1.14
- Ø Ausbildungsjahre / Spieler: 2.73
- Ø Alter der Spieler: 17.8
- Ø Platzierung: 7

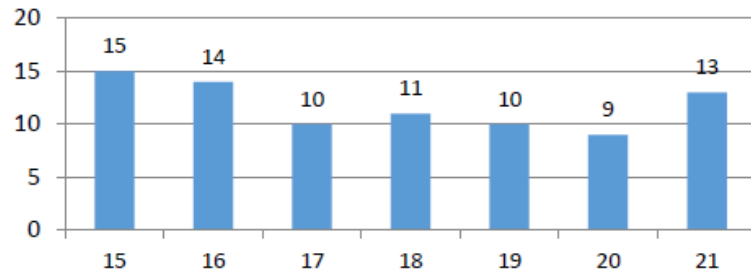
Staatsbürgerschaft (SB) / Top-5 Herkunft (>2)



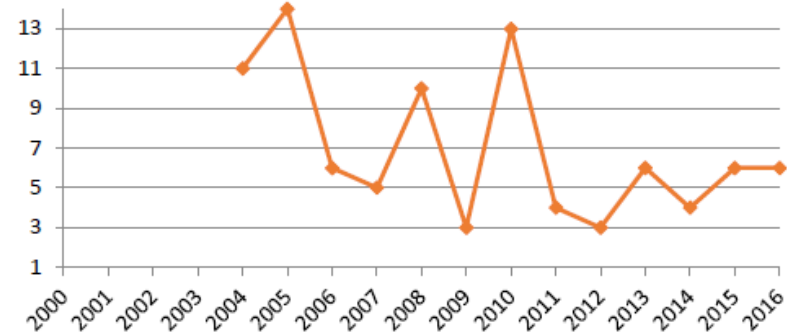
Summe MW nach Alter



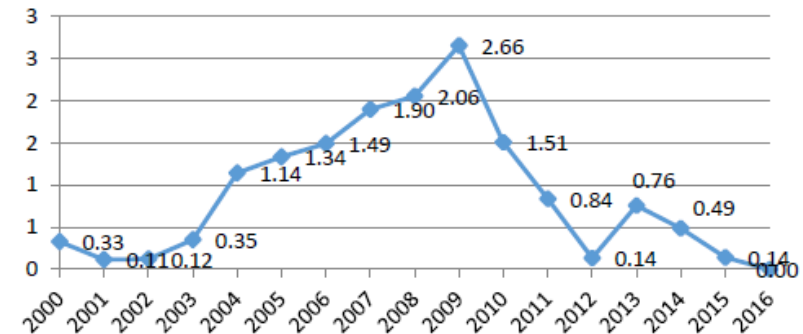
Anzahl Ausb.jahre nach Alter



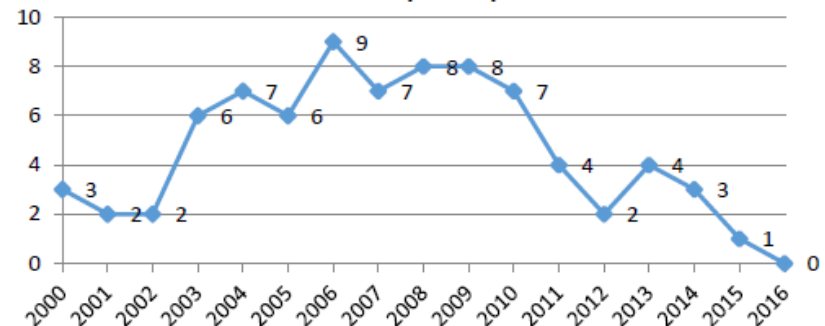
Platzierung (2000-2016)



Summe MW nach Jahr



Anzahl Spieler pro Jahr



D. Rohdaten Erfolg auf Länderebene

Land	BIG5	Ranking BIG5	Bev. in Mio	FIFA	FIFA Ranking	UEFA	UEFA Ranking	BIG5 / Bev	BIG5 / Bev Ranking	BIG 5 / UEFA	BIG 5 / UEFA Ranking	FIFA / Bev	FIFA / Bev Ranking	FIFA / UEFA	FIFA / UEFA Ranking
Frankreich	441	1	64'979'548	1183	7	52415	5	6.79	5	8.41	1	18.206	30	2.3	28
Spanien	428	2	46'354'321	1231	4	98284	1	9.23	3	4.35	4	26.556	28	1.3	33
Italien	372	3	59'359'900	1052	9	69749	3	6.27	7	5.33	2	17.722	31	1.5	31
Deutschland	283	4	82'114'224	1602	1	69570	4	3.45	15	4.07	5	19.509	29	2.3	27
England	234	5	66'181'585	1047	10	71748	2	3.54	14	3.26	7	15.820	33	1.5	32
Portugal	47	7	10'329'506	1358	2	44582	7	4.55	11	1.05	18	131.468	13	3.0	23
Serbien	47	6	7'058'322	756	22	18250	22	6.66	6	2.58	8	107.108	16	4.1	14
Niederlande	45	8	17'035'938	952	14	29749	12	2.64	20	1.51	12	55.882	25	3.2	22
Schweiz	43	9	8'476'005	1190	6	28800	14	5.07	10	1.49	13	140.396	12	4.1	15
Kroatien	41	10	4'189'353	1018	11	26000	16	9.79	2	1.58	11	242.997	6	3.9	16
Belgien	38	11	11'322'088	1325	3	38500	9	3.36	17	0.99	19	117.028	14	3.4	20
Irland	25	12	4'761'657	798	19	6700	30	5.25	9	3.73	6	167.589	9	11.9	4
Österreich	24	13	8'735'453	815	18	29850	11	2.75	19	0.80	21	93.298	20	2.7	24
Schweden	23	14	9'910'701	998	12	19475	20	2.32	22	1.18	14	100.699	18	5.1	11
Polen	22	15	38'170'712	1209	5	20125	18	0.58	28	1.09	17	31.673	27	6.0	10
Schottland (GB)	21	16	5'295'000	798	20	18125	23	3.97	12	1.16	16	150.708	10	4.4	12
Dänemark	19	17	5'733'551	1099	8	25950	17	3.31	18	0.73	23	191.679	8	4.2	13
Wales	18	18	3'063'000	985	13	3875	34	5.88	8	4.65	3	321.580	4	25.4	1
Türkei	18	19	9'799'745	735	25	34800	10	1.84	24	0.52	24	75.002	21	2.1	29
Slowenien	17	20	2'079'976	522	34	14500	25	8.17	4	1.17	15	250.964	5	3.6	19
Griechenland	13	22	11'159'773	680	28	28200	15	1.16	26	0.46	27	60.933	24	2.4	25
Norwegen	13	21	5'305'383	573	31	17425	24	2.45	21	0.75	22	108.004	15	3.3	21
Bosnien Herzegowina	12	23	3'531'159	753	23	6625	31	3.40	16	1.81	9	213.244	7	11.4	5
Slovakei	11	24	5'447'662	817	17	12125	26	2.02	23	0.91	20	149.973	11	6.7	9
Tschechien	10	25	10'618'303	677	29	29175	13	0.94	27	0.34	29	63.758	23	2.3	26
Rumänien	8	26	19'679'306	737	24	20050	19	0.41	30	0.40	28	37.451	26	3.7	18
Nordirland	7	27	1'811'000	867	16	4250	33	3.87	13	1.65	10	478.741	3	20.4	2
Island	4	29	335'025	910	15	8250	27	11.94	1	0.48	26	2716.215	1	11.0	6
Ukraine	4	30	44'222'947	781	21	39133	8	0.09	33	0.10	33	17.661	32	2.0	30
Ungarn	4	28	9'721'559	630	30	8125	28	0.41	29	0.49	25	64.804	22	7.8	7
Bulgarien	2	32	7'084'571	719	26	19125	21	0.28	32	0.10	32	101.488	17	3.8	17
Russland	2	33	144'300'000	534	32	50182	6	0.01	34	0.04	34	3.701	34	1.1	34
Finnland	2	31	5'523'231	531	33	6900	29	0.36	31	0.29	30	96.139	19	7.7	8
Montenegro	1	34	628'960	681	27	5000	32	1.59	25	0.20	31	1082.740	2	13.6	3
Legende:															
Kennzahlen															
Ranking															
Top 15 absoluter Erfolg															